Piloter et gérer
la retraite complémentaire
N° 8 / 2e trimestre 2012

les cahiers
de la Retraite Complémentaire

Le point sur

Un entretien personnalisé pour les 45 ans et plus

L'enjeu

Engagements de service

Les régimes se mobilisent

RETRAITE COMPLEMENTAIRE
agirc et arrco

Sommaire

N° 8 —

10
L'entretien information retraite (EIR) pour les 45 ans et plus se met en place.

14
Les engagements de service de la retraite complémentaire ont été élaborés et validés en 2011.

24 Plus de 300 administrateurs ont suivi en 2011 les formations spécifiques proposées par l'Agirc et l'Arrco.

04 / Actualités

→ Handicap
« Ça roule » pour le centre hospitalier de Thuir

→ La retraite complémentaire en mouvement

→ Accompagnement du changement
Du nouveau en perspective

→ Datacenter
Inauguration prochaine

→ Étude sur la mémoire
L'importance du repérage précoce est confirmée

08 / Tendances
Niveau de vie
Quelle redistribution des revenus en 2010 ?

10 / Le point sur
Un entretien personnalisé pour les 45 ans et plus

12 / À venir
Les nouveaux canaux de la relation client

14 / L'enjeu
Engagements de service
Les régimes se mobilisent

→ Une trame commune mais personnalisable

→ Pourquoi des engagements de service ?

→ 2012 : l'année de mise en œuvre

22 / Regards croisés
Des qualités d'écoute et de dialogue

24 / RC mode d'emploi
Formation des administrateurs
Connaître l'essentiel et mieux cerner les enjeux

26 / Droit et réglementation
Le dispositif de chômage partiel

28 / Jurisprudence
Cotisations Arrco
Application des règles de répartition

30 / Enquêtes et analyses
E-réputation
Une veille organisée et efficace

32 / L'entretien
Mesurer la performance des régimes

34 / Europe
Le vieillissement actif, un enjeu de société

N° 8 – 2e TRIMESTRE 2012
LES CAHIERS DE LA RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Tél. : 01 71 72 12 00 – Fax : 01 44 67 61 23
www.agirc-arrco.fr,
www.agirc.fr, www.arrco.fr

16-18 rue Jules-César – 75592 Paris Cedex 12

Directeur de la publication :
Jean-Jacques Marette
Rédacteur en chef : Catherine Favre
Rédacteurs en chef adjoints : Anne-Pascale Dicque, Nathalie Reboul
Rédaction : Claire-Sophie Saint Amans (p. 4, 24-25), Caroline Mille (p. 5), Julien Parize (p. 5), Emmanuelle Dejardin (p. 6-7), Frédérique Nortier (p. 8-9), Martine Atrax, Cécile Vokléber (p. 10-11), Nathalie Reboul (p. 12-13), Unédite (p. 14-21, 22-23, 32-33, 34-35), Laurence Nicolas et Betty Sanchez (p. 26-27), Sophie Michas (p. 28-29), Stéphanie Graveline (p. 30-31).
Crédits photos : ThinkStock (p. 1, 15, 20), Gettyimages (p. 7), GraphicO (p. 8), A. Dagan (p. 11), GraphicO (p. 13), GraphicO (p. 17), ThinkStock (p. 19), GraphicO (p. 21), V. Colin (p. 22-23), Gettyimages (p. 25), Gettyimages (p. 26), Gettyimages (p. 29), V. Colin (p. 32-33), GraphicO (p. 35).
Conception et réalisation : UNÉDITE
Impression : CIA Bourgogne
Dépôt légal : août 2012
No ISSN : 2112-4841.

Comptes des régimes
La concertation est relancée

Le 6 juillet dernier, les partenaires sociaux se sont réunis afin d'analyser la situation financière des régimes Agirc et Arrco. Ce point d'étape annuel, inscrit à l'article 14 de l'accord du 18 mars 2011, témoigne d'un pilotage prudent et vigilant. Le contexte de crise financière et économique qui perdure depuis plusieurs années implique que les partenaires sociaux suivent au plus près l'état des comptes des régimes pour prendre, le moment venu, toute mesure nécessaire à garantir leur pérennité.

Le constat est le suivant : le régime Arrco enregistre pour la troisième année consécutive un résultat technique (les ressources diminuées des charges) déficitaire, dégradé par rapport à 2009 et 2010. Il passe ainsi de - 139 millions d'euros en 2010 à - 988 millions d'euros en 2011. Le résultat technique du régime Agirc se creuse également et passe de - 2,5 milliards d'euros en 2010 à - 2,8 milliards d'euros en 2011.

Si les réserves à moyen et long termes de l'Arrco atteignent aujourd'hui 42,4 milliards d'euros et celles de l'Agirc 8,4 milliards d'euros, les désinvestissements importants, nécessaires au regard de la dégradation économique du pays, mettent en danger l'avenir même de ces réserves.

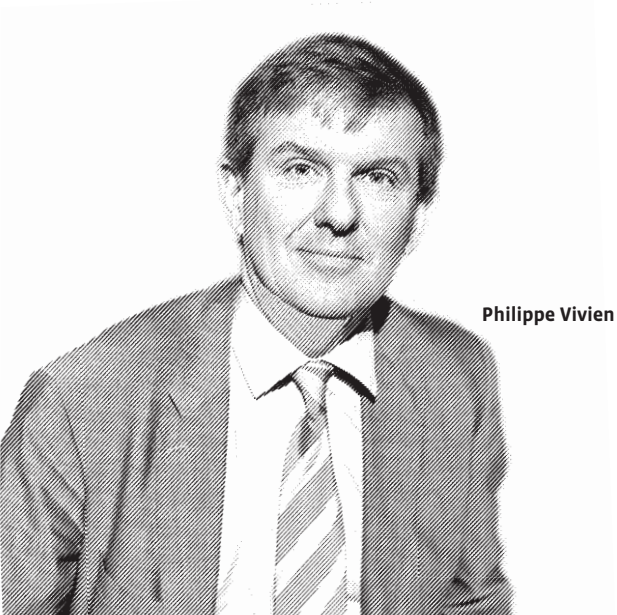
Des mesures doivent rapidement être prises pour rééquilibrer les comptes. Nous avons tout lieu, cependant, de garder confiance en l'avenir si nous sommes capables de prendre rapidemment des mesures fortes. Déjà, dans les années 1990, le contexte économique défavorable avait conduit les partenaires sociaux à adopter des mesures drastiques et le cap avait été franchi.

> "Les dernières prévisions techniques à l'horizon 2030 tiennent compte des évolutions économiques et des mesures annoncées récemment."

La réunion du 6 juillet, première rencontre de concertation, a permis aux partenaires sociaux de prendre connaissance des dernières prévisions techniques à horizon 2030 ; ces prévisions tiennent compte des évolutions économiques récentes, des effets des mesures de recul de l'âge de la retraite et de l'extension toute récente du dispositif « carrières longues » qui résulterait de l'application du décret n° 2012-847 du 2 juillet 2012. Or, à l'inverse du régime de base, il n'y a pas de financement en contrepartie de cette mesure dans les régimes complémentaires. Des réunions de travail sont d'ores et déjà programmées ; la prochaine se tiendra le 12 octobre. Elles seront menées parallèlement à la réflexion nationale qui s'engage autour de la réforme du système de retraite français. La conférence sociale des 9 et 10 juillet, à l'initiative du gouvernement, en a posé les contours. Cette actualité sera déterminante pour nos régimes et plus largement pour le système de protection sociale national. ●

Philippe Vivien
Président de l'Agirc

Philippe Pihet
Président de l'Arrco



Philippe Vivien

Philippe Pihet

Handicap — « Ça roule » pour le centre hospitalier de Thuir

À la suite d'un appel à projets, lancé en octobre 2011, le prix Action sociale Agirc et Arrco est décerné au centre hospitalier de Thuir.

Au cours de la cérémonie des lauréats du CCAH[1] 2012 qui s'est déroulée à Paris le 29 mars dernier, Jean-Claude Barboul, président de la commission de coordination d'action sociale de l'Arrco, a remis le Prix Agirc et Arrco – créé en 2012 – à Philippe Banyols, directeur général du centre hospitalier Léon-Jean Grégory de Thuir (Pyrénées-Orientales). Ce centre, spécialisé en santé mentale, a mis en place depuis 2007 deux équipes mobiles qui sillonnent la région : une équipe de gérontopsychiatrie et une équipe de réhabilitation psychosociale. Elles interviennent de manière complémentaire et coordonnée dans le cadre d'établissements spécialisés ou directement au domicile des personnes handicapées.

UN PROJET NOVATEUR

Comme le souligne justement la directrice de l'action sociale Agirc-Arrco, Anne Saint-Laurent : *« L'accès aux dispositifs de prévention, de dépistage et de soins reste souvent complexe et insatisfaisant pour de nombreuses personnes handicapées vieillissantes. Qu'elles soient autonomes ou partiellement dépendantes, elles ont besoin d'être accompagnées par du personnel ou des aidants pour leurs démarches et activités médicales au quotidien. Se déplacer est souvent une source de problèmes difficilement surmontables. »* C'est pour cette raison que l'Agirc et l'Arrco,

De gauche à droite : Jean-Claude Barboul, Anne Saint-Laurent et Philippe Banyols.

en s'appuyant sur l'expertise du CCAH et en partenariat avec ce dernier, ont lancé en octobre 2011 un appel à projets sur ce thème. D'un montant de 52 000 euros, le prix décerné récompense, cette année, le projet novateur du centre hospitalier de Thuir ; projet qui a valeur d'exemple et peut facilement être reproduit par d'autres : l'acquisition de trois véhicules pour ses équipes mobiles, dont l'un a été adapté aux besoins des personnes à mobilité réduite. Philippe Banyols s'explique : *« L'achat de ces voitures permettra des déplacements plus fréquents et plus rapides chez le patient, dans un département très vaste avec, à la clé, la possibilité de placer la personne handicapée vieillissante au cœur d'une véritable action collective et multidisciplinaire. »* Et Jean-Claude Barboul de conclure : *« Ce prix récompense un projet novateur à plus d'un titre. D'une part, parce qu'il permet d'anticiper l'évolution de la personne handicapée du fait de son vieillissement, d'autre part, parce qu'il décloisonne les secteurs sanitaire et médicosocial. Enfin, parce qu'il propose une véritable démarche de prévention, parfaitement en adéquation avec les objectifs prioritaires de l'action sociale de l'Agirc et de l'Arrco. »* ●

(1) Comité national coordination action handicap.

En savoir +
→ www.ccah.fr

Les lauréats du CCAH 2012

Le 29 mars dernier, cinq lauréats ont été récompensés parmi les 17 projets d'établissements et de services nominés :

- **l'Esat[2] Le Pech de Goubière,** géré par l'association mutualiste agricole de Rocamadour (Lot) – catégorie Accès à l'emploi ;
- **l'Institut d'éducation motrice d'Uckange,** géré par l'APF[3] (Moselle) – catégorie Accompagnement des enfants et des adolescents handicapés ;
- **le Foyer d'accueil médicalisé Le Bel Air,** géré par l'association l'Essor (Essonne) – catégorie Accompagnement des personnes polyhandicapées ;
- **la résidence accueil La Source du Mesnil,** gérée par l'association Vivre Ensemble (Seine-Maritime) – catégorie Accès à l'autonomie ;
- **la maison d'accueil spécialisée L'Aquarelle,** gérée par la branche Handas de l'APF (Pas-de-Calais) – catégorie Prix spécial du jury.

(2) Établissement et service d'aide par le travail.
(3) Association des paralysés de France.

777,16 euros C'est le montant mensuel, au 1er avril 2012, du minimum vieillesse dont bénéficient les 400 000 retraités les plus modestes (+ 4,7 % par rapport à 2011).

10 ans Le GIE Agirc-Arrco, mis en place le 1er juillet 2002, fête ses 10 ans cette année.

La retraite complémentaire en mouvement

Le schéma directeur n'aura bientôt plus de secrets pour vous ! Une plaquette intitulée « Vers la retraite 4G+ » détaille les garanties de service et de performance prévues par le schéma directeur de l'informatique retraite complémentaire 2011-2014.
S'appuyant sur les attentes des entreprises et des particuliers, cette plaquette explique comment le schéma directeur répond également aux nouveaux enjeux du service retraite complémentaire au travers des différents projets qui le composent.
Déjà distribuée aux administrateurs des groupes de protection sociale, elle est aussi disponible sur simple demande à la DSI retraite complémentaire.
Cette plaquette marque le lancement d'une collection : les esSentIels. Cette dernière aura pour vocation de rassembler tout ce qu'il faut savoir sur le système d'information de la retraite complémentaire.

Datacenter Inauguration prochaine

La construction du Datacenter – le nouveau centre de traitement et de stockage des données informatiques du Centre des services nationaux (CSN) – est aujourd'hui terminée ; le transfert des matériels sera réalisé lors du week-end du 11 août 2012. L'inauguration du Datacenter est prévue au cours du quatrième trimestre 2012.

Accompagnement du changement
Du nouveau en perspective

Le dispositif de l'Accompagnement du changement transverse[1] (ACT), jusque-là dédié au déploiement de l'Usine Retraite dans les groupes de protection sociale, évolue. Guy Brisson, responsable du programme ACT, nous en dit plus sur ce sujet.

Quelles sont les perspectives d'évolution dans les années à venir ?
G. B. : Notre priorité est l'accompagnement des gestionnaires des groupes, dans le cadre du déploiement de l'Usine Retraite. Il faut les sensibiliser, les rassurer et les former. Parallèlement, le service de la retraite complémentaire évolue, afin de répondre aux besoins de nos clients. La mensualisation des prestations retraite, en janvier 2014, aura des impacts sur l'activité des gestionnaires allocataires ou des liquidateurs. En 2015, l'ensemble des gestionnaires des groupes sera concerné par la mise en œuvre des projets du schéma directeur, avec notamment les nouveaux référentiels nationaux ou la nouvelle plate-forme de liquidation retraite. Notre mission est d'accompagner les gestionnaires pour qu'ils vivent au mieux ces transformations. C'est pourquoi ACT se traduira désormais par « *Accompagnement du changement et de la transformation* ». Il a d'ailleurs été décidé de créer un pôle permanent dédié à cette activité, au sein du GIE Agirc-Arrco.

Comment se positionne l'ACT sur ces nouveaux chantiers ?
G. B. : Nous mettons à la disposition des chefs de projet le savoir-faire acquis ces dernières années, en termes de conduite du changement. Les actions menées et les outils utilisés, en collaboration avec les équipes conduite de changement des groupes, ont fait leur preuve. C'est le cas pour l'analyse des écarts[2] ou les baromètres, qui permettent d'examiner les résistances aux changements et d'y remédier avec des plans d'action. Il est essentiel de continuer dans cette dynamique d'accompagnement des gestionnaires, au-delà du déploiement de l'Usine Retraite. ●

(1) « Transverse » car fondé sur une démarche de collaboration et d'échanges entre les groupes de protection sociale.
(2) Une comparaison entre l'outil informatique du groupe et l'Usine Retraite permet d'identifier les changements induits pour les gestionnaires et de proposer des pistes d'action, en termes d'organisation, de communication ou de formation.

81 % des assurés, destinataires en 2011 d'un relevé de situation individuelle (RIS) ou d'une estimation indicative globale (EIG), ont lu le document envoyé. Parmi ces lecteurs, 84 % en ont vérifié le contenu.

90 missions d'audit ont été menées par la direction de l'audit et du contrôle Agirc et Arrco auprès des institutions de retraite complémentaire en 2010 (5 complets, 32 suivis, 30 ponctuels, 12 transversaux, 11 de processus).

Étude sur la mémoire —

L'importance du repérage précoce est confirmée

L'étude nationale 2011 des centres de prévention Bien Vieillir Agirc-Arrco, *« Mémoire : de la plainte à l'oubli, repérer pour mieux accompagner »*, est parue. Elle a été présentée à la presse et aux professionnels le 5 juillet dernier. Éclairage.

Le 5 juillet 2012, la présentation aux journalistes et aux partenaires de la troisième[1] étude nationale réalisée par les centres de prévention Bien Vieillir Agirc-Arrco *« Mémoire : de la plainte à l'oubli, repérer pour mieux accompagner »*, a été l'occasion de saisir concrètement l'importance des enjeux sociétaux et de santé publique que constituent la mémoire et ses troubles. La manifestation était animée par Philippe Fontaine, président de la commission sociale Agirc, Anne Saint-Laurent, directrice de l'action sociale Agirc et Arrco, le Dr Philippe Dejardin, médecin coordonnateur des centres de prévention, et le Dr Arlette Parola, médecin directeur de l'Irips.

UNE ÉTUDE RÉALISÉE AUPRÈS DE RETRAITÉS VOLONTAIRES

En 2011, l'Agirc et l'Arrco ont décidé de conduire une étude auprès des personnes qui fréquentent les centres de prévention. L'étude a été menée sur 7 des 14 centres. Elle s'appuie sur 972 bilans médico-psychosociaux réalisés dans ces centres. Les personnes, volontaires, étaient toutes retraitées et en bonne santé apparente.

Le repérage d'éventuels troubles cognitifs se fait d'abord dans le cadre des actions individuelles des centres, c'est-à-dire au cours de la consultation qui comprend un entretien psychologique et un examen médical.

Anne Saint-Laurent insiste sur l'intérêt *« d'une approche pluridisciplinaire »*. Elle ajoute : *« S'agissant des troubles de la mémoire, l'enjeu est de repérer pour mieux accompagner ou de rassurer mais aussi, et surtout, d'apprendre à modifier son comportement pour conserver une mémoire active. »*

→ **Étude nationale réalisée par les centres de prévention Bien Vieillir Agirc-Arcco.**

LES APPORTS DE L'ÉTUDE

L'étude menée en 2011 confirme l'importance du repérage : 12,4 % des retraités qui ont consulté présentaient des troubles cognitifs légers, 2,3 % des personnes ont, en revanche, obtenu aux tests des résultats évocateurs d'une maladie d'Alzheimer. Ce chiffre est cohérent avec les estimations actuelles. L'incidence annuelle de la maladie d'Alzheimer est en effet estimée à 2 % chez les patients âgés de 65 ans et plus. Au-delà de 85 ans, la prévalence s'accroît de manière exponentielle, avec une proportion de 25 % de sujets atteints. Ces données, appliquées à la population française en 2009, permettent d'évaluer à plus de 220 000 le nombre annuel de nouveaux

Décryptage

Le rôle de la mémoire

→ Si, dans notre langage quotidien, la mémoire désigne la faculté de se souvenir, son rôle est en réalité plus large. Elle représente la capacité d'enregistrer, de conserver intacte, de restituer à la demande une information tout en la situant dans le temps. C'est donc une fonction majeure qui nous permet de conserver notre identité, de favoriser les apprentissages, de nous adapter à l'environnement, d'accéder au langage, d'acquérir des habiletés motrices, de rêver... Dans le processus de vieillissement normal, la mémoire et le raisonnement s'altèrent avec l'avancée en âge. Ce vieillissement de nos capacités diffère très significativement des troubles cognitifs pathologiques, comme la maladie d'Alzheimer et les maladies apparentées.

En 2009, le nombre de nouveaux cas de maladie d'Alzheimer chez les personnes âgées de 65 ans et plus est estimé à plus de 220 000 par an.

cas chez les patients âgés de 65 ans et plus. Les scores des deux tests neuropsychologiques utilisés au cours de l'étude (« test des 12 mots » et « MoCA ») ont été croisés avec les résultats des évaluations neuropsychologiques effectuées secondairement. Ces deux tests se sont révélés, en comparaison avec d'autres tests de dépistage, comme étant les plus pertinents (avec un léger avantage pour le « 12 mots ») pour un repérage précoce des troubles cognitifs. De plus, ils devraient pouvoir être utilisés très simplement en médecine de ville, même si, à l'heure actuelle, dans la communauté scientifique française, il n'existe pas de consensus sur des tests simples de repérage précoce.

Cette étude met aussi en évidence qu'au-delà de l'âge, il existe de réels facteurs de risque associés : le déficit de relations sociales, les difficultés financières, l'absence ou la faiblesse d'activités culturelles, les troubles anxio-dépressifs… La détection de ces facteurs et leur correction, dans la mesure du possible, sont donc fondamentales.

A contrario, la pratique d'activités physiques collectives apparaît comme un excellent moyen de prévention du déclin cognitif. Les centres Bien Vieillir Agirc-Arrco, en proposant une (re)découverte des activités physiques, ne se contentent pas de repérer mais préviennent la détérioration des fonctions mnésiques. Et, au-delà de leurs effets propres, les ateliers mémoire proposés sont un excellent moyen de (re)nouer des relations.

Action sociale

Les prochains travaux

→ L'étude nationale menée en 2012 abordera les troubles du sommeil. L'étude 2013 s'attachera à mesurer l'impact du parcours de prévention, au travers notamment des modifications du comportement individuel et des conséquences induites aux niveaux médical, psychologique, et économique.

UNE APPROCHE GLOBALE DE LA PERSONNE

Le repérage précoce des troubles de la mémoire effectué dans les centres de prévention Bien Vieillir Agirc-Arrco est intéressant à plusieurs titres :

- **l'accompagnement pluridisciplinaire,** qui permet la réassurance, l'estime de soi, l'écoute, la réflexion sur le projet de vie de chacun et l'établissement de nouveaux liens sociaux ;
- **la modification des comportements,** soutenue par l'offre d'ateliers mémoire, pour les personnes sans troubles avérés ;
- **l'orientation vers un suivi médico-psychologique** spécialisé des personnes présentant un déficit cognitif ;
- **le soutien, enfin, des familles,** et notamment des aidants : orientation vers les groupes de parole, solutions et plates-formes de répit, mais aussi bilans de prévention spécifiquement dédiés aux aidants.

L'approche globale de la personne qui a présidé à la création des centres Bien Vieillir Agirc-Arrco il y a 30 ans, est désormais modélisée et validée sous plusieurs angles : le bien vieillir, l'équilibre, la prévention des chutes et, aujourd'hui, la mémoire. ●

(1) L'étude 2009 s'intitulait « Bien vieillir : évaluation et perception de l'avancée en âge des personnes accueillies dans les centres de prévention Agirc-Arrco », l'étude 2010 « Préserver l'équilibre pour prévenir les chutes ».

Niveau de vie —

Les prestations sociales et les prélèvements fiscaux **réduisent les inégalités de revenus** dans la population : état des lieux de la redistribution monétaire en 2010 et évolution depuis vingt ans.

Quelle redistribution des revenus en 2010 ?

On entend par transferts de redistribution monétaire [1] la redistribution des revenus réalisée par la fiscalité directe et les prestations sociales (prestations familiales, allocations logement et minima sociaux). Elle a pour objectif principal la réduction des inégalités de niveau de vie entre les ménages *(voir graphique)*.

En 2010, la redistribution monétaire a aidé à augmenter de 53 % le niveau de vie moyen des 20 % des personnes les plus modestes, leur revenu disponible s'établissant à 11 300 euros par an. Parallèlement, elle a contribué à diminuer de 19 % le revenu moyen des 20 % des personnes les plus aisées, qui s'établit à 43 600 euros par an. Soit un rapport de 1 à 3,9 après redistribution monétaire, contre 1 à 7,2 avant redistribution.

Il y a vingt ans, l'impact de la redistribution sur les inégalités de niveau de vie était légèrement supérieur. Les changements législatifs intervenus depuis expliquent cette évolution à la baisse.

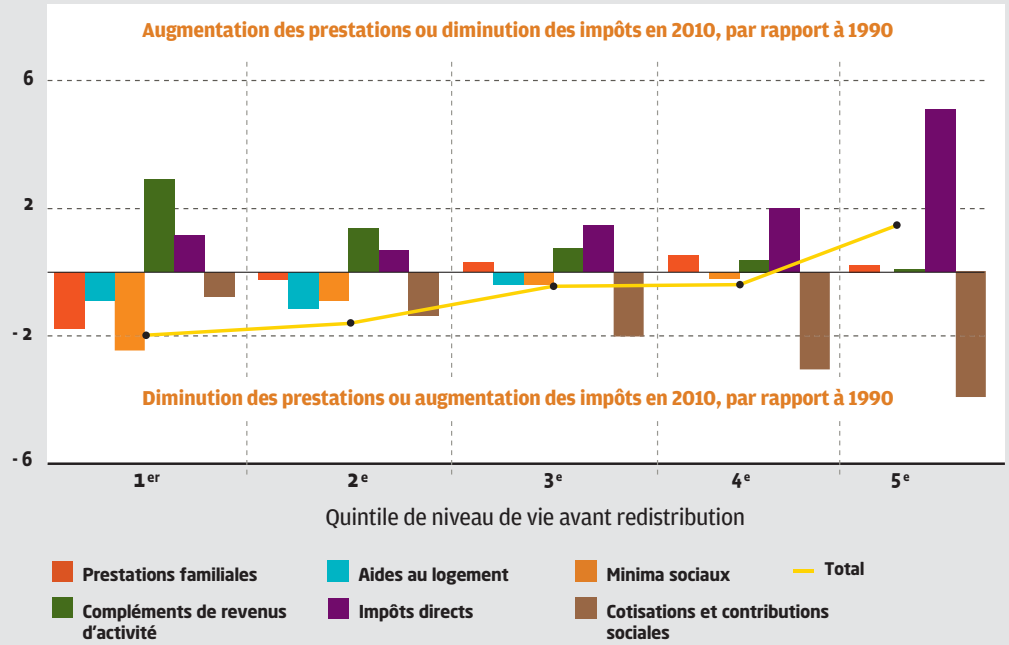
L'APPORT REDISTRIBUTIF DES PRESTATIONS SOCIALES

L'efficacité redistributive d'un transfert se mesure en combinant deux critères. Premièrement, la progressivité [2] : plus celle-ci est importante, plus le transfert est redistributif. Deuxièmement, la part du transfert dans le revenu disponible de la totalité des ménages : là aussi, plus elle est élevée, plus le transfert est redistributif. En effet, si la masse financière totale distribuée par un transfert est élevée, le nombre de ménages concernés est alors important et/ou le revenu disponible pour ces ménages substantiellement modifié.

Ce sont les prestations sociales – en particulier familiales – qui contribuent le plus à la réduction des inégalités (à hauteur de 66 %), comparativement aux prélèvements. Viennent en premier lieu les prestations familiales versées sans condition de ressources [3]. Elles participent pour 16 % à la réduction des inégalités – dont 11% pour les seules allocations familiales –, du fait de l'importance des masses financières qui leur sont consacrées et aussi parce que les ménages qui ont le plus d'enfants sont plus nombreux parmi les ménages modestes. Viennent ensuite les prestations versées sous conditions de ressources : les allocations logement aident à réduire les inégalités de 19 %, les minima sociaux de 17 % et les prestations familiales sous conditions de ressources de 10 %. Malgré le faible poids financier de ces prestations ciblées, l'allocation logement et les minima sociaux représentent 11 % du niveau de vie des 20 % des personnes les plus défavorisées, après redistribution (les prestations familiales, 15 %). Depuis 20 ans, l'indexation de ces prestations sociales sur les prix, et non plus sur les salaires, a contribué à minorer leur apport redistributif, en particulier pour les 40 % des personnes situées en bas de l'échelle des niveaux de vie, malgré un certain nombre de changements législatifs visant à augmenter leur progressivité [4].

Comment a évolué la part des différents transferts dans le niveau de vie entre 1990 et 2010 ?

En points de niveau de vie après redistribution



Lecture : pour les 20 % des personnes les plus aisées (le 5e quintile de niveau de vie), les cotisations et contributions sociales ont augmenté entre 1990 et 2010 et entraîné une baisse de 4 points de leur niveau de vie. Cette baisse est plus que compensée (à hauteur de 5 points de niveau de vie) par la baisse des impôts directs (impôt sur le revenu et taxe d'habitation). Les évolutions des prestations familiales, des compléments de revenus d'activité (RSA « activité » et PPE) ainsi que des aides au logement ont une influence négligeable sur le niveau de vie des personnes du dernier quintile. Au total, sous la législation 2010, la contribution des prestations nettes des prélèvements des 20 % des personnes les plus aisées est supérieure de 2 points de niveau de vie à celle de la législation de 1990.

Champ : France métropolitaine, personnes vivant dans un ménage dont le revenu est positif ou nul et dont la personne de référence n'est pas étudiante. **Note :** les bourses du secondaire et les aides pour la prise en charge de la dépendance ne sont pas prises en compte. ***Sources :*** *Insee, DGFIP, Cnaf, Cnav, CCMSA, enquête « Revenus fiscaux et sociaux 2007 » (actualisée en 2009), modèle Ines, calculs Drees et Insee.*

LE RÔLE DES PRÉLÈVEMENTS

Les prélèvements favorisent pour 34 % la réduction des inégalités. L'impôt sur le revenu (y compris la prime pour l'emploi) y contribue pour 27 %. Il reste le prélèvement le plus progressif – 40 % des ménages étant non imposables –, même s'il l'est nettement moins depuis 1990 du fait de la baisse des barèmes et de différentes mesures d'exonération : en 2010, les 20 % des ménages les plus riches payent un impôt moins élevé qu'en 1990 ; le gain pour ces ménages représente 5 % de leur niveau de vie.

À l'inverse, la taxe d'habitation est légèrement dégressive et contribue à accroître les inégalités de revenu (de l'ordre de 0,3 %). Cette hausse est toutefois réduite par les exonérations dont bénéficient les ménages les plus pauvres depuis 2001.

Les cotisations sociales aident à hauteur de 5% à la réduction des inégalités. Contrairement à l'idée répandue, elles sont légèrement progressives en raison des allégements de cotisations sociales patronales sur les bas salaires et d'un taux d'emploi moins élevé pour les personnes les plus pauvres.
Enfin, les contributions sociales instaurées dans les années 1990 (CSG et CRDS) sont un peu plus progressives que celles qu'elles ont remplacées, en raison des taux réduits – voire de l'exonération – appliqués sur les revenus de remplacement et des taux plus élevés appliqués sur les revenus du patrimoine. Cependant, leur poids dans le total des prélèvements reste faible et leur participation à la réduction des inégalités n'est que de 3 %. ●

53 %

La redistribution monétaire a aidé à augmenter de 53 % le niveau de vie moyen des 20 % des personnes les plus modestes, en 2010.

Sources : *M.-C. Cazenave, J. Duval, A. Eidelman, F. Langumier et A. Vicard, « La redistribution : état des lieux en 2010 et évolution depuis vingt ans », France, portrait social. Paris : Insee (Insee références), novembre 2011.*

(1) Sont exclus les cotisations et prestations retraites, assurance maladie et chômage, les transferts en nature des services publics (justice, sécurité, éducation et santé), et l'ensemble des prélèvements indirects (TVA, par exemple).
(2) Un prélèvement est progressif quand il représente une part croissante du revenu à mesure que celui-ci augmente. À l'inverse, une prestation est progressive si sa part diminue avec la progression du niveau de vie.
(3) Ces prestations représentent 39 % de l'ensemble des prestations sociales.
(4) Majoration puis élargissement de l'assiette des bénéficiaires de l'allocation de rentrée scolaire (1993 et 1998), allocations familiales pour les enfants jusqu'à 21 ans au lieu de 19 (1998 et 1999), harmonisation des allocations logement (2001 et 2002), refonte des aides pour l'accueil du jeune enfant (2004) et mise en place du RSA (2009).

Information des actifs —

L'entretien information retraite (EIR) à partir de 45 ans se met en place dans les régimes membres du GIP Info Retraite, conformément à la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites[1]. Focus sur les principes d'organisation avec Cécile Vokléber, responsable d'unité à la direction du cabinet Agirc-Arrco.

un entretien personnalisé pour les 45 ans et plus

Qu'est-ce que l'entretien information retraite (EIR) ?

C. V. : C'est un service ouvert par la loi du 9 novembre 2010 aux actifs de 45 ans et plus, auprès d'un de leurs régimes de retraite obligatoires. Ces assurés peuvent, depuis le 1er janvier 2012, demander à bénéficier de l'entretien, qu'ils aient reçu ou non un relevé de situation individuelle (RIS) ou une estimation indicative globale (EIG). Cet entretien, très encadré par la loi, se distingue au moins sur deux points des rendez-vous ou entretiens classiquement réalisés par les organismes de retraite, en particulier lors des préliquidations : le service doit être global et unique sur tous les droits à retraite obligatoire, et il vise les actifs dès 45 ans.

Existe-t-il une procédure d'organisation commune à l'ensemble des régimes de retraite ?

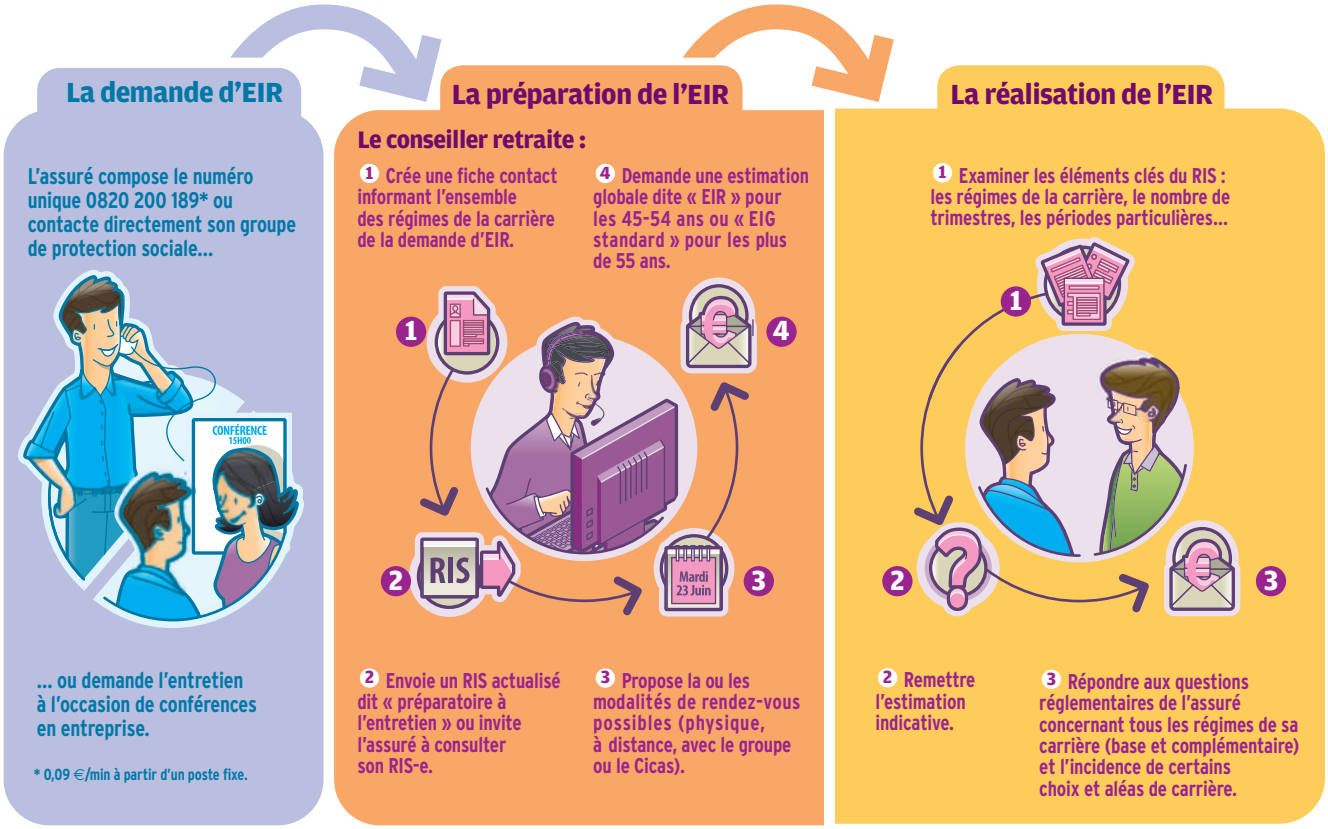
C. V. : Oui, des principes communs ont été définis. Les conseillers retraite de tous les régimes devront passer par trois étapes pour une information globale : examen de la carrière et de l'ensemble des droits à partir du relevé de situation individuelle détenu par l'assuré ou édité pour l'occasion, information sur des points réglementaires clés, et délivrance de simulations[2] de montant de la future retraite.

> "2012 sera une année d'expérimentation et d'observation."
>
> **Cécile Vokléber**

Quelles sont les modalités de mise en œuvre de l'EIR pour cette année ?

C. V. : 2012 sera une année d'expérimentation et d'observation. Le volume des demandes d'EIR est incertain : les salariés nés en 1967, destinataires d'un relevé de situation individuelle à l'automne 2012, seront invités – *via* la lettre d'accompagnement – à demander un entretien auprès de leur régime d'affiliation. Quelque 350 000 salariés nés un mois pair[3] seront ainsi conviés à appeler l'Agirc et l'Arrco *via* le numéro unique Cicas, le **0 820 200 189**[4]. Par ailleurs, l'ensemble des assurés ayant reçu un document cette année ou ayant consulté leur relevé actualisé de points (RAP) ou leur RIS en ligne (de 10 000 à 40 000 consultations par semaine sur les portails des groupes) sont susceptibles de se voir proposer un entretien par le réseau de la retraite complémentaire.

L'entretien information retraite (EIR), mode d'emploi


La demande d'EIR
L'assuré compose le numéro unique 0820 200 189* ou contacte directement son groupe de protection sociale...
CONFÉRENCE 15H00
... ou demande l'entretien à l'occasion de conférences en entreprise.
* 0,09 €/min à partir d'un poste fixe.
La préparation de l'EIR
Le conseiller retraite :
1 Crée une fiche contact informant l'ensemble des régimes de la carrière de la demande d'EIR.
4 Demande une estimation globale dite « EIR » pour les 45-54 ans ou « EIG standard » pour les plus de 55 ans.
RIS
Mardi 23 Juin
2 Envoie un RIS actualisé dit « préparatoire à l'entretien » ou invite l'assuré à consulter son RIS-e.
3 Propose la ou les modalités de rendez-vous possibles (physique, à distance, avec le groupe ou le Cicas).
La réalisation de l'EIR
1 Examiner les éléments clés du RIS : les régimes de la carrière, le nombre de trimestres, les périodes particulières...
2 Remettre l'estimation indicative.
3 Répondre aux questions réglementaires de l'assuré concernant tous les régimes de sa carrière (base et complémentaire) et l'incidence de certains choix et aléas de carrière.

Le premier régime sollicité est le régime en charge de l'EIR pour le compte de tous les régimes de la carrière.

Comment les fédérations Agirc et Arrco se sont-elles préparées pour la mise en place de ce nouveau service ?

C. V. : En premier lieu, une opération de fiabilisation des carrières 1967 a été réalisée avec les groupes pour garantir une qualité optimale des feuillets Agirc-Arrco que recevra cette année la population cible des 45 ans. Par ailleurs, le comité des directeurs des groupes a confié à un groupe de travail, piloté par Laurie Maillard (directeur général du groupe Mornay), la mission de définir les modalités de mise en œuvre de l'EIR au sein de la retraite complémentaire, en particulier à destination des 45-54 ans qui seraient 20 % à s'intéresser à un tel service, selon la dernière enquête du GIP Info Retraite. Un plan de formation a été déployé par le centre de formation auprès des conseillers Cicas et d'une vingtaine de formateurs relais de chaque groupe. Ces formations entrent dans le cadre souhaité par le GIP Info Retraite de formations croisées avec les principaux régimes connus par les salariés au cours de leur carrière : les régimes de base – Cnav et Mutualité sociale agricole –, bien sûr, mais aussi le régime social des indépendants et les régimes du secteur public (Ircantec, CNRACL et Service des retraites de l'État). Enfin, les fédérations mettront à disposition des conseillers des documents produits par le GIP Info Retraite (*flyer* sur l'EIR et brochure *Ma retraite, mode d'emploi*).

Comment les groupes se préparent-ils ?

C. V. : Le groupe de travail des directeurs de groupe a exprimé un positionnement volontariste, tant en termes quantitatifs que qualitatifs, et cela, dès l'année 2012. Les groupes s'engageront pour 2013 sur un objectif chiffré d'EIR à réaliser, d'une part, directement auprès des particuliers et, d'autre part, *via* le relais naturel qu'est l'entreprise, en aval des visites prévues dans les contrats d'objectifs 2011-2014. Quant à 2012, l'observation des premiers EIR sera partagée par les groupes, afin d'en tirer tous les enseignements, en termes d'organisation, de modalités (entretiens physiques, à distance, par les groupes, par les Cicas) et de contenus (modalités de promotion, processus de préparation, durée, thèmes abordés au cours de l'entretien). Un groupe de travail opérationnel est par ailleurs à l'œuvre, sous l'égide de la nouvelle direction du Produit retraite, afin de déterminer les outils ouverts aux groupes et aux Cicas pour piloter ce nouveau service. ●

(1) Décret n° 2011-2073, paru le 30 décembre 2011.
(2) Une EIG standard pour les plus de 55 ans ; une estimation dite EIR sur la base de trois parcours futurs pour les salariés de 45-54 ans.
(3) Les salariés nés un mois impair reçoivent une lettre mentionnant le numéro de la Cnav ou de la MSA.
(4) 0,09 €/min TTC à partir d'un poste fixe.

Prospective –

Le 27 mars dernier s'est déroulé le premier atelier-débat prospectif organisé par l'Observatoire des métiers sur le thème des « nouveaux canaux de la relation client ». L'occasion de faire **un état des lieux des évolutions des nouvelles technologies** et de s'interroger sur la façon dont celles-ci impacteront demain l'interlocution client des groupes de protection sociale.

Les nouveaux canaux de la relation client

"Aucun groupe de protection sociale ne peut faire l'économie de l'ensemble des canaux disponibles pour entretenir la relation avec ses clients."

Jean-Jacques Marette,
directeur général de l'Agirc et de l'Arrco.

Installé dans le canapé de son salon, M. Martin gère son compte de prévoyance en ligne sur le site de son groupe de protection sociale, sur l'écran de sa télévision connectée à Internet. Il commande l'interface à la voix ou au geste, grâce à sa commande *kinnect*(1). M. Martin discute avec son conseiller grâce au dispositif de visio-conférence, consulte ses remboursements de frais de santé ou demande son RIS en ligne. De la science-fiction ? Non. Ce scénario pourrait bien demain constituer notre quotidien. En 2013, 80 % des télévisions vendues pourront être connectées à Internet.

Les nouvelles technologies évoluent très rapidement – en 2001, les *smartphones*(2) n'existaient pas, ni les réseaux sociaux… –, et *« elles vont profondément marquer notre relation avec les clients »*, affirme Jean-Jacques Marette, directeur général de l'Agirc et de l'Arrco.

Thierry Blanville, responsable de l'unité d'enseignement « La gestion de la relation client » au Cnam, précise : *« Les nouvelles technologies modifient bel et bien la relation client. Celui-ci exige de la lisibilité, de la clarté dans l'offre de produits ou de services. Mieux informé d'une manière générale, il s'inscrit davantage dans un échange d'égal à égal. Il attend une disponibilité totale et immédiate de son interlocuteur et une personnalisation dans la gestion et le traitement de sa demande. Le client entend être reconnu. »*

LA TECHNOLOGIE NE DOIT PAS FAIRE OUBLIER L'ESSENTIEL

Cinq millions de tablettes tactiles, type *Ipad*, seront vendues cette année, contre un million en 2011. Vingt millions de *smartphones*(2) sont déjà utilisés. Depuis 2004, les réseaux sociaux sont en plein essor. *Facebook* compte 845 millions de membres et enregistre chaque jour 483 millions de connections dans le monde. *Viadeo*, réseau français, totalise 35 millions de membres. Couramment utilisé pour les messages d'alerte, *Twitter* compte 300 millions d'utilisateurs dans le monde. De quoi donner le vertige !

Pour autant, Jean-Jacques Marette nous rappelle au principe de réalité : *« Le service global correspond à une réelle demande et de nouveaux outils nous permettent d'aller à la rencontre du client, et réciproquement. Gardons en tête, cependant, que la relation client n'a de sens qu'au service de valeurs. On ne peut rendre un service de qualité si les fondamentaux ne sont pas excellents. Il nous reste des progrès à faire en ce sens. »* Mais il est vrai aussi qu'aucun *« groupe de*

Les différents canaux de la relation client

INTERNET
***Via* le PC, le *smartphone*, les tablettes, la TV connectée, les objets communicants**
- Interfaces personnalisables.
- Moteurs sémantiques (analyse des mots).
- Vidéos, didacticiels.
- Assistance client : avatars et utilisation du langage naturel, *click to call* (le client peut être rappelé par téléphone instantanément, s'il le souhaite) – *web call back* (le client prend rendez-vous pour être appelé) – *click to chat* (assistance par messagerie instantanée).
- Utilisation des flashcodes[4].
- Forum/avis, comparateurs de produits.
- Réseaux sociaux…

TÉLÉPHONE
- Numéros courts pour accéder à tous les services (ex. : 3932 Malakoff Médéric).
- Couplage téléphonie et informatique (centres d'appels).
- Reconnaissance vocale…

COURRIER
- Dématérialisation (Ged [5]).
- Indexation.
- Analyse sémantique.
- Traitement automatique de la réponse.
- Exploitation à des fins d'amélioration des FAQ…

FACE-À-FACE
Accueil physique ou face-à-face à distance *via* les tablettes, la TV connectée…
- Visioconférences.

protection sociale ne peut faire l'économie de l'ensemble des canaux disponibles pour entretenir la relation avec ses clients ». Il est donc important de réfléchir à la meilleure utilisation possible de ces nouveaux modes de communication : vis-à-vis des entreprises, des actifs (l'entretien information retraite – EIR – à partir de 45 ans doit-il se faire uniquement en face-à-face classique ? Peut-on le concevoir par téléphone, par *chat* ou en visioconférence ?…), des futurs retraités (est-il envisageable de les informer de l'avancée de leur dossier de liquidation *via* un SMS ou un courriel ?…), et enfin des retraités…

L'ORGANISATION DU TRAVAIL DEVIENT TRANSVERSALE

Avec le développement de l'utilisation des canaux en mode multicanal, il ne sera plus possible de travailler en silo[3], *« pourtant, aujourd'hui, ce mode d'organisation caractérise fortement les groupes de protection sociale*, souligne Jean-David Michel, directeur de développement au groupe Pro BTP. *Le client est au centre du multicanal, il nous faut proposer des parcours clients cohérents, dans un environnement réglementaire complexe où le contact humain reste encore très important. Dans notre domaine, les contacts ne sont pas quotidiens : on n'a pas l'occasion de faire bonne impression plusieurs fois, la qualité de service doit être irréprochable. »* La place de chaque collaborateur intervenant dans la chaîne de la relation client doit être réfléchie globalement car l'organisation du travail devient transversale.

Comme l'indique Thierry Blanville, *« l'utilisation des canaux en mode multicanal nécessite le partage des données clients entre les différents canaux, des outils de travail collaboratifs, une cohérence des réponses apportées et une homogénéité du niveau de la qualité sur l'ensemble des canaux ».* Il conclut : *« Le collaborateur deviendra acteur d'un processus partagé, d'une chaîne d'activité continue. La satisfaction du client rejaillira sur l'ensemble des collaborateurs, et inversement. »* ●

(1) Périphérique qui permet d'interagir par commande vocale, reconnaissance de mouvement et d'image.
(2) *Smartphone* : terminal de poche.
(3) Organisation segmentée du travail.
(4) Flashcode : pictogramme pouvant être décodé par des téléphones mobiles disposant du lecteur flashcode. Photographier le flashcode permet de déclencher différentes actions : se connecter à un site Web ; envoyer un SMS, un MMS ou un courrier électronique ; générer un appel téléphonique.
(5) Gestion électronique des documents.

EN SAVOIR +
→ http://obsmetiers.rcp-pro.fr/etudes-de-branche/prospective-metier/

Comprendre —

Les engagements de service de la retraite complémentaire – document répertoriant les prestations de service que tous les groupes de protection sociale s'engagent à mettre en œuvre *a minima* – ont été élaborés et validés en 2011. L'année 2012 sera consacrée à leur promotion. **Objectif : en faire un outil de valorisation, d'homogénéisation et d'amélioration** des services de la retraite complémentaire.

Engagements de service

Les régimes se mobilisent

Les contrats d'objectifs 2011-2014 des institutions de retraite complémentaire affirment que les groupes de protection sociale doivent délivrer à leurs clients *« un service global, homogène et visible »*. Ils précisent la nécessité d'afficher un service visible, *« notamment* via *des engagements de service partagés par tous sur un niveau de service auquel les entreprises et les particuliers sont en droit de prétendre »*. C'est aujourd'hui en bonne voie. Depuis février 2012, les institutions disposent en effet d'un outil de promotion commun – les engagements de service –, document dans lequel elles prennent six engagements pour chacune de leur cible : entreprises, actifs et retraités. L'enjeu est de faire en sorte que chaque client soit clairement informé du type et du niveau de service qu'il peut obtenir mais aussi qu'il bénéficie du même niveau de prestation, quel que soit son groupe de protection sociale.

UN TRAVAIL COMMUN

Pour déterminer ces engagements, un groupe de travail, composé de représentants des institutions et piloté conjointement par la direction du

cabinet et la direction des objectifs et de la qualité Agirc-Arrco, a été constitué en 2011. À l'issue de ces travaux, une trame commune a été approuvée par le comité des directeurs du 8 novembre 2011. *« Adhésion et appropriation de la démarche sont les deux clés de sa réussite. Il ne s'agissait pas d'imposer une solution. Il fallait que ces engagements de service soient ceux de tous »*, explique Loïc du Pontavice, directeur des objectifs et de la qualité Agirc-Arrco.
Reste maintenant aux groupes de protection sociale à promouvoir ces engagements. ●

Le contexte

Un manque de visibilité

« Au cours des deux premières vagues de contrats, nous avons réalisé des enquêtes montrant qu'une partie de nos clients ignoraient les prestations qu'ils étaient en droit d'attendre des institutions », explique Loïc du Pontavice. Autre constat, il n'y avait aucune cohérence en matière d'engagements de service.
Les fédérations Agirc et Arrco ont donc souhaité, dans le cadre des nouveaux contrats d'objectifs 2011-2014, y remédier, faire connaître les services, les rendre plus lisibles et homogènes.

Comprendre —

Les groupes de protection sociale disposent désormais **de six engagements de service concrets** pour chacun de leur public : entreprises, actifs et retraités. Ils correspondent aux services que les institutions s'engagent à mettre en œuvre au quotidien. Explications.

Une trame commune mais personnalisable

Trois engagements sont communs aux entreprises, aux actifs et aux retraités, et trois spécifiques à chacun de ces publics : les engagements de service ont été élaborés de façon à dégager des dénominateurs communs à travers six grands thèmes et à répondre aux attentes plus spécifiques des différents publics *(voir tableau)*.

DES ENGAGEMENTS ADAPTABLES PAR CHAQUE GROUPE

Le groupe de travail s'est penché sur les formulations, a réfléchi aux marges de manœuvre dont disposeraient les institutions pour adapter le texte en fonction de leurs spécificités, de leur organisation. Ainsi, chacune peut ajuster les engagements à sa propre configuration, à ses procédures… Par exemple, les groupes capables d'afficher de meilleurs délais que ceux mentionnés dans la trame commune pourront bien sûr le faire. Ils pourront aussi intégrer des services retraite qui leur sont propres.

COMMUNIQUER SOUS SES PROPRES COULEURS

Les institutions sont invitées à communiquer sur les engagements de service avec leur propre en-tête et leur charte graphique, en veillant à rappeler qu'il s'agit des engagements de service de la retraite complémentaire Agirc-Arrco. Ces actions de communication, qui seront suivies d'enquêtes de satisfaction auprès des clients, sont essentielles pour remplir les objectifs d'information et de visibilité qui ont présidé à l'élaboration du projet. Elles auront aussi, en interne, un rôle important à jouer pour valoriser le travail des équipes et conforter le chantier d'harmonisation des services de la retraite complémentaire. ●

Les thèmes déclinés dans les engagements de service

Entreprises	Salariés	Retraités
L'information (sites Internet, brochures, magazines…)	**L'information** (sites Internet, brochures, magazines…)	**L'information** (sites Internet, brochures, magazines…)
L'accueil et la réponse aux demandes par téléphone, courriel ou sur rendez-vous	**L'accueil et la réponse aux demandes** par téléphone, courriel ou sur rendez-vous	**L'accueil et la réponse aux demandes** par téléphone, courriel ou sur rendez-vous
Les démarches administratives (services dématérialisés pour les déclarations trimestrielles et annuelles…)	**Les informations délivrées sur les droits à retraite** tout au long de la carrière (en début de carrière, à 35 ans, à 45 ans…)	**Les démarches administratives** (conseillers retraite, envoi d'une attestation fiscale)
Les procédures de paiement (paiement dématérialisé, alerte en cas de retard…)	**Les démarches pour demander la retraite** (conseillers retraite du groupe ou des Cicas…)	**La garantie des revenus** (versement de la retraite en début de trimestre…)
La garantie du suivi des déclarations et des demandes (accusé de réception des DADS(1) et DUCS(2)…)	**La garantie de la continuité des revenus au moment du départ à la retraite** (premier paiement dans le mois qui suit la date d'effet de la retraite…)	**L'accompagnement dans le cadre de l'action sociale** (prévention du bien vieillir…)
L'écoute (réclamations, conciliations, enquêtes…)	**L'écoute** (réclamations, conciliations, enquêtes…)	**L'écoute** (réclamations, conciliations, enquêtes…)

(1) Déclarations automatisées des données sociales. (2) Déclarations unifiées de cotisations sociales.

Jean-Claude Sébrier,
directeur du pôle gestion Audiens

« Il fallait trouver des formulations convenant à l'ensemble des groupes et valorisant l'activité retraite »

« Audiens a déjà des engagements de service liés non seulement à la retraite complémentaire, mais aussi à la prévoyance et à la santé. Ces engagements portent sur l'accompagnement des entreprises, des actifs et des retraités pour la gestion des cotisations et des prestations en retraite, prévoyance et santé complémentaires. Audiens s'engage également sur les métiers de l'action sociale, de la prévention, de la gestion pour compte de tiers et sur le médical avec son Centre de santé parisien.
La culture des engagements et de leur respect, c'est notre culture. Les groupes de protection sociale sont dans une période complexe, avec des regroupements de leurs systèmes informatiques. Les engagements de service s'adressent à des institutions hétérogènes, aux expertises et aux profils très différents. Il fallait donc, et c'était l'objet du groupe de travail auquel nous avons participé, trouver des formulations qui permettent à toutes les institutions de reprendre les six engagements des fédérations Agirc et Arrco et de les intégrer à leurs spécificités. Chez Audiens, par exemple, il faudra ajouter des prestations qui sont propres à notre groupe, comme l'aide au paramétrage des logiciels de paie pour les entreprises. Ces engagements de service de la retraite complémentaire étaient importants pour répondre aux contrats d'objectifs, mais aussi pour valoriser l'activité retraite dans des groupes ayant plusieurs activités. » ●

Frédéric André,
responsable Qualité Réunica

« Le GIE et les groupes se sont mutuellement enrichis »

« Nous avons finalisé la rédaction des engagements de service au sein du groupe de travail. Les grandes idées étaient déjà émises. Les institutions ont apporté l'expertise du terrain. Il était important d'être clair dans la description des engagements pour que chaque groupe de protection sociale, même avec une organisation différente, puisse s'approprier ce socle commun. Au niveau de l'accueil client, par exemple, nous avons laissé la possibilité à chacun d'adapter le texte selon sa configuration d'accueil et ses procédures. Les fédérations et les groupes se sont mutuellement enrichis.
Ainsi l'engagement n° 3, « faciliter les démarches administratives pour les entreprises », correspond à des services déjà proposés par Réunica mais non présentés en termes d'engagement client, alors que nous sommes familiers de cela dans le cadre de notre certification ISO 9001 de la relation clients et la gestion prévoyance.
De la même manière, au niveau des institutions de retraite, il nous faut mettre en avant le bénéfice pour le client sous forme d'engagement. Cela a, à notre sens, plus de force que la simple proposition d'un service.
Nous savons qu'il y aura d'autres réformes, que l'avenir des retraites va faire débat. Il faut que l'ensemble des concitoyens sache quels services sont en jeu.
Et de notre côté, quand on a une vision claire de ce sur quoi on s'engage, c'est plus facile en termes de motivation, d'organisation et d'amélioration des processus. » ●

Comprendre —

Beaucoup d'entreprises adoptent des engagements de service. Ces derniers correspondent-ils à une attente réelle des clients ? Comment les entreprises procèdent-elles ? Quels sont les écueils à éviter ?

Pourquoi des engagements de service ?

Promouvoir auprès de ses clients les engagements pris en matière de qualité de service : une pratique aujourd'hui très répandue dans de nombreux secteurs professionnels, en particulier dans la grande distribution, l'hôtellerie, la téléphonie mobile, les fournisseurs d'énergie. Elle permet d'informer le client de l'offre de service, mais constitue aussi pour l'entreprise un argument marketing face à la concurrence pour fidéliser ses clients ou en conquérir de nouveaux.

De plus en plus d'entreprises de secteurs non concurrentiels s'engagent dans cette démarche. C'est le cas des grandes entreprises publiques et de certains services publics, par exemple les établissements de santé avec la « charte du patient » et les services de l'État avec « la charte Marianne ». Les usagers sont devenus des « clients » qui ont l'habitude d'être mieux informés, mieux écoutés, et rassurés dans la prise en considération de leur demande.

ÊTRE DANS UNE LOGIQUE DE PREUVE

Pour définir ces engagements de service, les entreprises procèdent généralement en quatre grandes étapes :

- **une enquête** pour identifier les attentes de leurs clients,
- **le choix des points** à mettre en avant et leur traduction en engagements de service,
- **la mobilisation des équipes** pour tenir les engagements,
- **la mesure de la satisfaction** et du respect des engagements.

L'entreprise peut décider de ne pas communiquer sur ses engagements, qui constituent alors uniquement un outil de management, dans le cadre de sa politique qualité.

Lorsqu'il y a monopole, ou caractère obligatoire, les entreprises hésitent parfois à afficher leurs engagements qualité. Elles exposent plus volontiers les engagements de moyens (mise à disposition de salle, modernisation des équipements...) que ceux de résultats attendus par les clients.

C'est cependant une démarche que la SNCF, EDF ou encore La Poste ont engagée. *« À La Poste, nous avons co-construit une démarche d'engagements très volontariste avec les clients, les associations de consommateurs et les postiers, sur la base des principales attentes qui, si elles ne sont pas prises en compte, détruisent la confiance,* explique Xavier Quérat-Hément, directeur de la qualité du groupe La Poste. *Les engagements doivent apporter des solutions utiles et efficaces qui facilitent la vie du client et le rassurent dans sa relation à la marque. Il faut que l'entreprise partage des valeurs fortes avec ses clients et qu'elle les intègre au cœur de son ambition de service. Pour cela, il est essentiel d'être dans une logique de preuve. C'est ainsi que les engagements pris dès 2009 par le groupe La Poste portent très concrètement sur la réduction du délai d'attente en bureau de poste, le traitement des réclamations ou la remise en distribution des lettres recommandées sur simple demande du client dès le lendemain. »*

UN GAGE DE CONFIANCE

Les engagements contractualisent les attentes et les offres. Ils permettent de transformer les attentes implicites en devoirs et positionnent l'entreprise sur du qualitatif : si l'énoncé de la promesse ne dit pas comment on arrive à la tenir – contrairement à une norme ISO –, il sous-entend la mise en œuvre d'actions concrètes permettant de garantir que la promesse sera tenue.

« Au sein du groupe La Poste, la démarche "Esprit de service" met l'accent sur les attitudes clés (accueil, écoute, efficacité) à adopter à chaque niveau de la relation de service : entre collaborateurs et clients, entre les managers et leurs collaborateurs et entre métiers. Cette symétrie des attentions constitue un levier puissant au service des managers pour développer la satisfaction des collaborateurs et des clients. La différenciation et la préférence de marque profiteront aux organisations qui mettent l'accent sur les qualités relationnelles, l'engagement et l'esprit de service du personnel. Cette démarche est une composante majeure de la transformation de service de La Poste saluée par le 1er prix du Podium de la Relation Client TNS Sofres/BearingPoint 2012 dans la catégorie Entreprises de Services », indique Xavier Quérat-Hément. ●

> "Il faut que l'entreprise partage des valeurs fortes avec ses clients et qu'elle les intègre au cœur de son ambition de service."
>
> **Xavier Quérat-Hément,** directeur de la qualité du groupe La Poste.

3 questions à

Dominique Braisaz-Latille, directrice de DBL Consultants

Quel est l'intérêt pour une entreprise de formaliser des attentes de clients jusque-là implicites ?

D. B.-L. : Les engagements de service peuvent prendre différentes formes : charte, référentiel, certification, label. Ils consistent, dans tous les cas, à formaliser par écrit ce que l'entreprise propose. Cela permet de rassurer les clients, de clarifier les prestations, à condition de mettre dans cette charte ce sur quoi l'entreprise est attendue et ce qu'elle peut tenir. C'est un outil de différenciation qui peut en effet être à double tranchant si l'entreprise n'est pas sûre de son fait.

Depuis l'engagement surdimensionné « tout est possible », la SNCF a fait évoluer sa charte : on ne demande pas des trains ponctuels à la « minute près », mais qu'un soin particulier soit apporté, en cas de retard, à l'accompagnement et à l'information des voyageurs.

Il faut bien préparer l'engagement, s'assurer de son utilité pour le client, prendre le temps d'organiser les conditions de réussite. Dès lors, pour l'organisme (qu'il soit public ou privé), cette démarche permet d'optimiser ses méthodes de travail, de faire évoluer la prestation et d'engager une professionnalisation vis-à-vis de ses clients. En amont, il aura fallu s'interroger sur son efficacité, son professionnalisme, ce qui constitue en soi un processus vertueux. Une charte vise essentiellement à travailler son image de marque, à montrer sa force : elle prouve que l'organisme n'a pas peur de s'engager.

Dans quelles circonstances une entreprise doit-elle afficher ses engagements ? Communiquer en temps de crise est-il pertinent ?

D. B.-L. : Plus le contexte est ambigu, confus, complexe, plus les engagements de service se justifient pour montrer que l'entreprise est capable d'apporter des réponses. Nous sommes aujourd'hui envahis de messages, d'arguments de vente. Nous ne savons plus faire de choix. C'est pourquoi un engagement doit être différenciant et en tout cas répondre à une question, voire une inquiétude du client. Il faut rassurer, donner des cadres, apporter des informations qui clarifient. Les consommateurs, les usagers sont en recherche de vrai, de fonctionnement « à l'ancienne », face au sentiment que les modes de vie se dégradent. Les engagements de service constituent une forme de compensation qui sécurise, qui renforce le respect.

Pourquoi le service public, les administrations, les organismes sans concurrence s'engagent-ils ?

D. B.-L. : Quand on est en situation de monopole, il faut veiller à ne pas tomber dans l'autosatisfaction. Les engagements de service sont légitimes à partir du moment où l'institution souhaite asseoir sa crédibilité et rassurer. Ainsi, dans la fonction publique, dans un conseil général par exemple, les engagements de service renvoient une image de respect pour les administrés et inspirent en retour le respect des agents de la collectivité par leur administration de tutelle qui prend le soin de les considérer. Cela permet de réaffirmer des valeurs et la notion de service public (les administrés savent quels services leur sont rendus et les fonctionnaires savent pour quels engagements ils travaillent). Cela revalorise, aussi, l'action et la volonté politique des élus. ●

Comprendre —

Les groupes de protection sociale vont conduire en 2012 la phase de mise en œuvre des engagements de service. **Comment se les approprient-ils ?** Qu'en attendent-ils et comment vont-ils mener le volet communication, essentiel pour rendre visibles les services sur lesquels les régimes s'engagent ?

2012 : l'année de mise en œuvre

« ***Les engagements reposent sur des données factuelles. Ils impliquaient un accord de l'ensemble des groupes sur des objectifs atteignables et réalistes »,*** résume Damien Vandorpe, directeur général du groupe Humanis. Et, en effet, ces engagements correspondent à une attente des groupes. *« Nous voulions pouvoir mettre en avant le service global, la qualité de service. Ce troisième contrat d'objectif concrétise cette volonté*, explique Isabelle Pécou, directeur général du groupe B2V. *Nous souhaitons, avec ces engagements, renforcer le lien entre le groupe et les clients, qu'ils puissent se dire que B2V est là pour eux. »*

> "Les engagements de service sont un outil de management qui permet d'afficher en interne nos objectifs, de piloter et d'animer nos forces managériales."
>
> **Damien Vandorpe,** directeur général du groupe Humanis.

UN OUTIL DE MANAGEMENT

« Pour les groupes de protection sociale, les avantages sont multiples, poursuit Isabelle Pécou. *D'abord, ces engagements créent des devoirs. Ils sont structurants. Les clients seront en droit d'exiger ce à quoi nous nous engageons. Ils vont aussi permettre de fédérer les équipes, d'impulser un changement dans les comportements. C'est un argument de management : nous pouvons nous appuyer sur cette volonté commune d'atteindre un niveau de service. Or, ce niveau de service est valorisant pour les équipes. »*

Pour Damien Vandorpe, il s'agit aussi d'un outil de management *« qui permet d'afficher en interne nos objectifs, de piloter, d'animer nos forces managériales »*. Ainsi le volet communication joue-t-il un rôle essentiel, tant en interne qu'en externe. Les engagements ont d'ailleurs été élaborés pour que chacun puisse les adapter et les utiliser au mieux. Les groupes ont réfléchi ensemble aux actions de communication à mener avec le public : comment, à quel moment, sur quel support ? Des grilles ont été proposées aux institutions pour les guider.

TRAVAIL D'APPROPRIATION

« Nous travaillons sur un plan de communication qui tienne compte à la fois des engagements de service et de la stratégie de communication propre à notre groupe, explique Isabelle Pécou. *Nous allons nous inspirer des propositions du GIE Agirc-Arrco. Nous utiliserons Internet, tous nos supports papier, les entretiens avec les actifs, les rencontres avec les retraités ou les entreprises, les salons. En interne, nous sensibiliserons les salariés à travers nos réunions et, comme le suggérait le groupe de travail, nous informerons les nouveaux embauchés. Nous communiquerons aussi auprès des administrateurs. »*

Damien Vandorpe précise : *« Il est important de s'aligner sur les propositions des groupes de travail pour ne pas être dissonants. Nous sommes dans une période compliquée, avec des opérations de migration, de fusion pour certains groupes : ces engagements doivent nous servir de fil rouge pour réussir à traiter nos affaires internes sans répercussion sur nos clients. Nous allons devoir être imaginatifs, dans un souci permanent de la qualité de service. »* ●

Des enquêtes de satisfaction

Un groupe de travail « Enquêtes » a été créé afin de bâtir un questionnaire commun en s'appuyant sur les engagements de service. Les enquêtes de satisfaction constitueront une dernière étape pour en vérifier la mise en œuvre et, le cas échéant, dégager de nouvelles attentes non encore satisfaites.

Le groupe de travail a pour mission de bâtir un questionnaire commun à tous les groupes de protection sociale tout en acceptant les caractéristiques de chacun. *« Nous avons d'abord partagé les expériences des institutions en matière de mesure,* explique Vincent de Bary, directeur qualité, études et veille du groupe Malakoff Médéric : *Quelles sont les méthodes des unes et des autres, les rythmes ? Comment mesure-t-on la satisfaction client ? Ensuite, la véritable question est de savoir comment mesurer la perception client eu égard à ces engagements. Le groupe travaille actuellement sur la façon de procéder. Et notamment sur les possibilités de mutualisation. Si chacun a un prestataire, des méthodologies et des échelles différents, nous aurons des résultats différents. A contrario, si les groupes prennent un prestataire commun, l'enquête viendra s'ajouter à celles déjà réalisées par les groupes. »*

La réflexion est donc en cours, sachant que ces enquêtes ne pourront être menées que lorsque les institutions auront communiqué sur leurs engagements. Et bien évidemment la façon dont elles auront communiqué jouera sur l'impact auprès des clients. Vincent de Bary nous livre une conviction supplémentaire : *« Une enquête annuelle peut apparaître comme un examen de passage. Mais plus on inscrit ces études dans le quotidien des institutions, plus on améliore les prestations. Les engagements de service et les mesures doivent donc devenir des outils de management et c'est à cette condition qu'ils se traduiront rapidement pour les clients par des améliorations de prestations. »* Il s'agit donc de construire, avec cette enquête de satisfaction, un véritable outil d'amélioration continue, un matériau pour les opérationnels.

Ce qu'il faut retenir

Les enjeux

→ **Les engagements de service** s'inscrivent dans le cadre des contrats d'objectifs 2011-2014. Ils ont vocation à rendre visibles et homogènes les services des régimes de retraite complémentaire auprès des clients : entreprises, actifs et retraités.

→ **Pour les groupes de protection sociale,** il s'agit d'un outil de management et d'amélioration continue.

→ **Les engagements de service** permettent de valoriser l'activité et le travail des équipes, de contribuer à l'amélioration des prestations.

Le calendrier

→ **2012** est l'année de mise en œuvre du volet communication : les groupes intègrent les engagements de service dans leur plan de communication.

→ **À l'horizon 2014**, des enquêtes de satisfaction client, construites sur la base des engagements de service, permettront de vérifier leur impact et de modifier ou compléter la trame commune.

« Cette démarche donne une forte visibilité et fixe des enjeux importants : promouvoir l'activité des groupes de protection sociale, pouvoir afficher un service global et une qualité de service. »

Isabelle Pécou, directeur général du groupe B2V.

Parcours —

Georges Calsina (CFE-CGC), 62 ans, et Jean-Louis Girodot (FNPS), 68 ans, se sont engagés très jeunes dans le syndicalisme. Aujourd'hui administrateurs d'institutions de retraite complémentaire, ils évoquent leur mission avec passion et enthousiasme.

Des qualités d'écoute

Georges Calsina (CFE-CGC)
Un engagement total

Ancien ingénieur électro-technicien, Georges Calsina (CFE-CGC) est notamment président de l'Association sommitale du groupe Pro BTP. Georges Calsina a mené toute sa carrière chez Cegelec, à Toulouse. Cet originaire de la ville rose, aujourd'hui retraité, débute dans l'entreprise à 18 ans en tant que chef d'atelier, puis gravit petit à petit les échelons. Deux ans plus tard, il adhère à la CFE-CGC BTP. *« Je me suis engagé dans le syndicalisme très jeune, à la suite d'une injustice faite à un collègue. La seule personne à avoir pris sa défense était le représentant CFE-CGC BTP. Cet homme offrait une image très positive, tant professionnellement qu'humainement. À son départ, l'année suivante, je lui ai succédé à la tête du syndicat. »* Georges Calsina demeurera ainsi président de la CFE-CGC BTP en Midi-Pyrénées jusqu'en 2011. Il en est aujourd'hui le vice-président.

À 40 ans, il devient administrateur d'une institution de retraite. Très à l'aise avec les données financières, il cumule vite les mandats : administrateur (et président) d'une caisse de retraite Agirc depuis 1990, administrateur (et président) d'une caisse de retraite Arrco et de la société de gestion de portefeuilles rattachée au groupe de protection sociale depuis 1994, il siège au conseil d'administration de l'Agirc de 1992 à 2004, et participe aux commissions sociale et technique. Il est également, depuis le 1er janvier 2012, président de l'Association sommitale du groupe de protection sociale. *« Je m'épanouis pleinement dans ma fonction d'administrateur. Ce qui m'anime, c'est d'abord le social et le service que nous pouvons rendre à nos mandants. Notre groupe apporte des solutions à ses participants en difficulté : nous disposons notamment de centres spécialisés comme Le Hameau des Angelières pour les enfants dont les parents ont été déchus de l'autorité parentale ou Le Belloy, qui accueille des personnes accidentées pour faciliter leur réinsertion professionnelle. Notre groupe a également participé à la création de la SCI Revicap, à destination des adultes handicapés mentaux vieillissants, et de Vacances Répit Familles, à destination des aidants ayant en charge une personne non autonome. Ces projets sont passionnants ! »*

Le paritarisme ? Pour Georges Calsina, il permet des actes forts et courageux. *« En 1996-1997, nous avons bloqué la valeur du point de la caisse des cadres pendant deux années consécutives : il fallait avoir le sens des responsabilités. Nous avons également décidé, en 1997, de fusionner les deux caisses Arrco (deux ans avant le régime unique) ; en 2002, nous avons rapproché les trois caisses de prévoyance… Seul le paritarisme permet cela ! »*

Georges Calsina se montre particulièrement attentif aux frais généraux. *« Dans notre groupe, les administrateurs patronaux et salariés veulent la même chose : réduire les coûts de gestion. Nous avons pris les frais généraux du régime général comme étalon. Ce sont les plus bas du secteur et nous nous en approchons. Nous sommes donc dans l'épure lancée par les partenaires sociaux Agirc-Arrco et nous tenons à y rester. »* ●

et de dialogue

Jean-Louis Girodot (FNPS)
L'intérêt général d'abord

Jean-Louis Girodot, éditeur, membre du bureau de l'Association sommitale du groupe Audiens, est également le secrétaire général de la Fédération nationale de la presse spécialisée (FNPS).

Au début de sa carrière, Jean-Louis Girodot exerce ses talents de journaliste dans différents périodiques. Puis il s'oriente vers l'édition de publications. En 1969, à 25 ans, il publie son premier support. Une trentaine d'autres suivront, parmi lesquels les magazines *Onze* et *Première*, dont il sera cofondateur. Il dirige depuis 1980 la publication de *La Lettre de l'Économie Sociale*, hebdomadaire qu'il définit lui-même comme une sorte de « *Journal officiel* » des secteurs mutualiste, coopératif et associatif.

« Je me suis très tôt intéressé aux organisations professionnelles de la presse, explique-t-il. *À 30 ans, j'ai été élu président du Syndicat de la presse magazine et spécialisée, l'un des sept syndicats de la Fédération nationale de la presse spécialisée. »*

Deux hommes sont à l'origine de son engagement : *« René Laborie, président-fondateur de la Mutuelle de la presse, du livre et de la communication, ainsi que Georges Bérard-Quelin, patron de la Société*

générale de presse, m'ont tous deux amicalement invité à participer à plusieurs organisations de nos professions. Pourquoi ? J'étais jeune, en activité, et j'avais hérité de la fibre sociale de ma mère enseignante. De plus, j'étais dans la profession depuis plusieurs années. Au fil du temps, j'avais pu mettre à l'épreuve mon appétence pour l'intérêt général. C'est quelque chose qui ne s'apprend pas à l'école. En matière de protection sociale, je suis un self-made man ! Mais existe-t-il des professionnels en la matière ? »

Devenu secrétaire général de la FNPS, poste qu'il occupe encore aujourd'hui, Jean-Louis Girodot en sera le représentant auprès de la Mutuelle de la presse, du spectacle et de la communication.

Administrateur d'une caisse de retraite Arrco depuis 1991, il est également devenu administrateur d'une caisse de retraite Agirc, lors du rattachement au secteur de la presse de celui de l'audiovisuel et du spectacle. Il participe aux travaux de plusieurs commissions, dont les commissions sociale et financière.

Au sein des institutions Agirc et Arrco, il met son expérience au service de la conviction qui l'anime depuis des années : *« Il est indispensable que les représentants de la société civile s'investissent dans leur protection sociale et je suis convaincu qu'un régime de retraite complémentaire doit être fondé sur une administration de type paritaire. Les représentants des employeurs et des salariés doivent travailler ensemble pour construire ensemble des régimes adaptés. Certes, cela demande de part et d'autre des qualités d'écoute. Mais dans les métiers de la presse, les différents acteurs ont l'habitude de travailler conjointement ; ils ont le souci de comprendre les attentes de chacun. Dans le cadre de l'Agirc et de l'Arrco, nos instances sont très vivantes, riches en débats, constructives. »* ●

Formation des administrateurs –

Depuis plus d'une dizaine d'années, l'Agirc et l'Arrco proposent un panel de formations spécifiques à destination des administrateurs d'institution afin de les aider à acquérir les fondamentaux ou à approfondir un domaine particulier. Bilan 2011 et perspectives 2012.

Connaître l'essentiel et mieux cerner les enjeux

Chaque année, courant décembre, le catalogue des formations proposées aux administrateurs est envoyé nominativement avec le *Mémento de l'administrateur.* Si vous souhaitez en recevoir un exemplaire, demandez-le par mail à nvanklaveren@agirc-arrco.fr

Administrer une institution de retraite requiert des connaissances et une capacité d'analyse dans le domaine de la retraite complémentaire et de sa gestion, ainsi que dans le domaine plus vaste de la protection sociale… Aussi les fédérations proposent-elles chaque année aux administrateurs des institutions Agirc et Arrco des formations spécialement adaptées à leurs besoins. En 2011, 15 sessions de formation ont été programmées : formations initiales et formations thématiques. Elles ont été suivies par 301 administrateurs (112 venant de 20 institutions Agirc et 189 issus de 24 institutions Arrco). Qu'en disent les participants ? Voici quelques extraits de leurs appréciations.

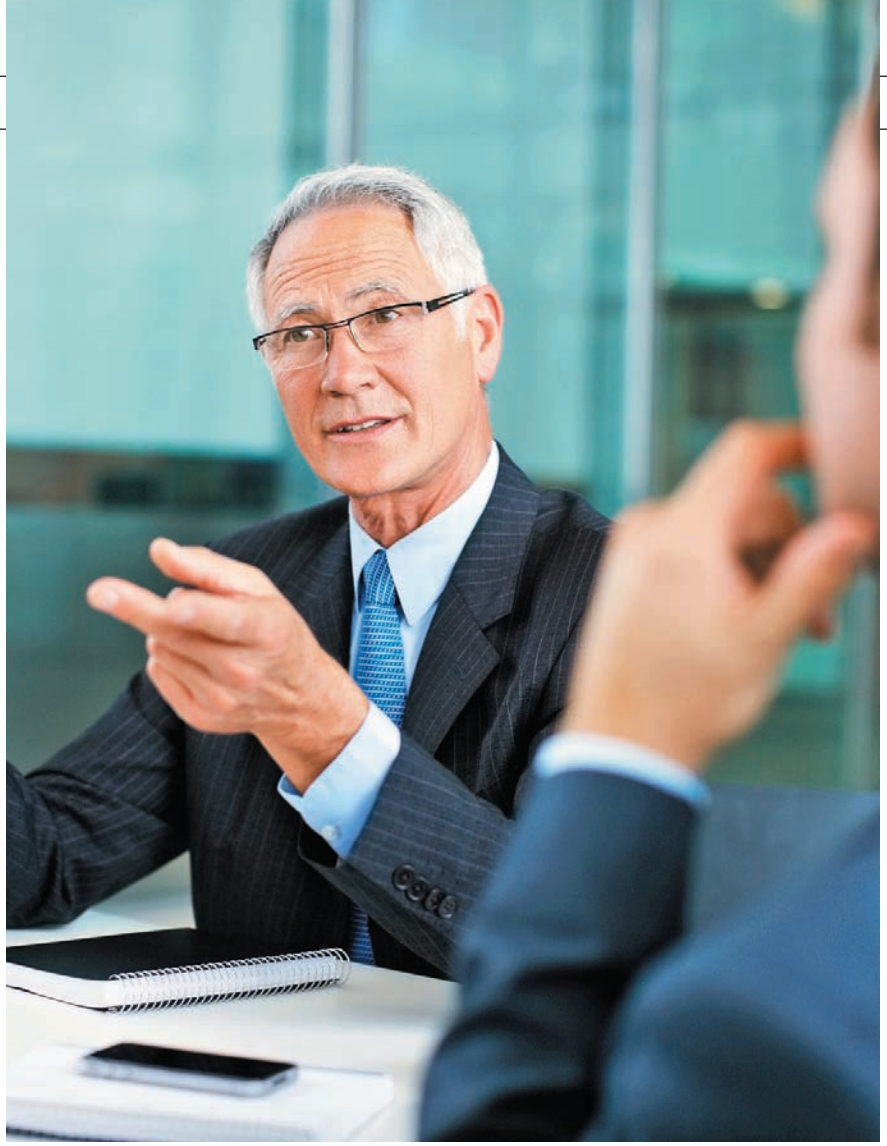
SE FAMILIARISER AVEC LES ROUAGES

« Indispensable et pertinente », la formation initiale – « Être administrateur d'une institution » –, proposée à tout nouvel administrateur Agirc ou Arrco, permet de se familiariser *« grâce à des intervenants de qualité »* aux fondamentaux de la retraite complémentaire : fonctionnement, gestion et principes. Construite sur deux jours autour des principales missions de l'administrateur, véritable *« porte-parole du régime »*, la formation, suivie par 24 administrateurs, est décrite comme très *« soutenue »*, tout en étant un *« tour d'horizon incontournable qu'il faut ensuite approfondir »*. *« On y apprend beaucoup »* et *« cela permet d'avoir une vision d'ensemble sur l'histoire du régime, la législation et la gestion »*, même si pour certains *« la partie financière est jugée fort complexe »*.

Qualifiées à plusieurs reprises par les participants de *« denses »*, ces formations offrent cependant l'opportunité de *« partager un moment fort et convivial sur l'actualité des régimes »*, notamment avec la présidence paritaire et le directeur général des fédérations.

UN APPROFONDISSEMENT THÉMATIQUE

Les treize séminaires répartis en 6 thèmes – *voir encadré* – et proposés en 2011 ont également été *« très appréciés »*, bien que *« d'une durée trop courte »*. L'animation dispensée par les intervenants est jugée *« vivante, proche du terrain, soucieuse de répondre aux questions »*. Si certains sujets sont étiquetés comme *« difficiles »*, il n'en reste pas moins que *« les échanges sont fructueux »* et *« la documentation, malgré sa profusion, est particulièrement appréciée »*. Grâce *« au rôle pédagogique des intervenants »* et à *« la qualité et la variété des outils utilisés »*, les groupes de participants, souvent à *« effectif*



301 administrateurs

En 2011, 15 sessions de formation ont été programmées : formations initiales et formations thématiques. Elles ont été suivies par 301 administrateurs.

réduit », apprécient « *les échanges réactifs, la pertinence des informations et les sujets abordés* ». En revanche, plusieurs administrateurs émettent le souhait qu'une « *partie de la formation soit exclusivement consacrée aux questions/réponses.* »

INNOVATION 2012

En application de l'article 16 de l'accord du 8 juillet 2009, l'instance de coordination Agirc-Arrco-CTIP[1] devait « *concevoir et mettre en place des dispositifs de formation spécifiques à l'intention des administrateurs siégeant dans les conseils d'administration des associations sommitales* » des groupes de protection sociale. C'est chose faite avec la mise en place, cette année, d'une formation destinée à aider ces administrateurs à traiter les questions spécifiques auxquelles ils doivent faire face dans le cadre de leur mandat. Il s'agit de leur donner une vision d'ensemble des multiples activités du groupe de protection sociale et d'aborder des domaines qui se trouvent à l'intersection de la retraite complémentaire et de l'assurance de personnes en mettant en exergue les points de vigilance et de responsabilité de l'administrateur dans l'exercice de son mandat. Au total, 250 administrateurs sont potentiellement concernés par cette formation spécifique, complémentaire des stages proposés par l'Agirc et l'Arrco (initiaux et thématiques) et par le CTIP sur l'assurance de personnes. En 2012, cette formation de deux jours est programmée sur deux sessions ; un bilan sera fait à l'issue de ces premières sessions. ●

Programme 2012

L'offre de formation Agirc et Arrco aux administrateurs

→ **Vous êtes administrateur depuis peu de temps ?** Les formations initiales sont proposées à raison d'une session d'une durée de deux jours dans l'année pour chaque régime. La formation initiale Arrco a eu lieu au premier semestre ; la formation Agirc est prévue au cours du second semestre mais est déjà complète.

→ **Vous souhaitez approfondir vos connaissances ?**

Six stages thématiques sont proposés :

- l'action sociale Agirc et Arrco ;
- la gestion financière et les mécanismes de compensation ;
- la retraite complémentaire et les enjeux européens ;
- les outils de pilotage et la qualité de gestion ;
- informatique et activités d'une institution ;
- informatique et enjeux stratégiques.

En 2012, l'offre de formation rencontre un vif succès et chacun comprendra qu'il est nécessaire de privilégier les inscriptions de ceux qui n'ont pas suivi de formation ou qui ont participé à ces sessions quelques années auparavant.

En savoir +

→ Pour plus d'informations sur un stage ou pour s'inscrire, contacter Nadine Van Klaveren, Tél. : 01 71 72 13 89, nvanklaveren@agirc-arrco.fr

(1) Centre technique des institutions de prévoyance.

Fiche pratique —

Dans un contexte de crise économique durable, les pouvoirs publics ont cherché à atténuer les répercussions des baisses d'activité sur l'emploi en privilégiant le recours au chômage partiel.

Le dispositif de chômage partiel

Principe

→ **Le dispositif de chômage partiel permet aux entreprises confrontées à des difficultés économiques de réduire ou de suspendre temporairement leur activité afin d'éviter des licenciements,** tout en assurant aux salariés (qui restent liés à l'employeur par un contrat de travail) une indemnisation, en compensation de la perte de salaire qui en découle.

→ **Ce dispositif peut être mis en place en cas de conjoncture économique défavorable**, de difficultés d'approvisionnement en matières premières ou en énergie, de sinistre ou d'intempéries à caractère exceptionnel, de transformation, de restructuration ou de modernisation de l'entreprise, ou lors de toute autre circonstance de caractère exceptionnel.

→ **Les salariés dont la durée de travail est fixée par forfait en heures ou en jours sur l'année** ainsi que les travailleurs saisonniers sont également susceptibles d'être concernés par ce dispositif, dans certaines circonstances.

→ **Dans tous les cas, l'allocation ne peut être attribuée que de manière temporaire,** et pour une cause exceptionnelle, conjoncturelle et imprévisible.

→ **Sont exclus du dispositif** les salariés dont le chômage est provoqué par un conflit collectif de travail.

Les différentes allocations de chômage partiel

→ **Les salariés en chômage partiel bénéficient d'une allocation spécifique de chômage** à la charge de l'État s'ils subissent une perte de salaire imputable soit à la fermeture temporaire de leur établissement, soit à la réduction de l'horaire de travail pratiqué dans l'établissement en deçà de la durée légale de travail.

→ **Cette allocation peut être complétée par une indemnité supportée intégralement ou en partie par l'employeur** et fixée par accord (accord national interprofessionnel du 21 février 1968 ou accords particuliers).

→ **Si la situation perdure, les salariés dont l'activité est réduite, mais qui ne sont pas licenciés, peuvent bénéficier, depuis le 1er mai 2009, d'une convention d'activité partielle de longue durée (APLD)** qui permet le versement d'indemnités complémentaires de chômage partiel financées par l'État, l'Unédic et l'employeur.
La durée minimale des conventions ouvrant droit à l'APLD est de deux mois jusqu'au 30 septembre 2012. Cette période est renouvelable sans que la durée totale puisse excéder douze mois. À cet effet, une convention est conclue entre l'État (ministre, préfet ou DDTEFP[1]) et les organismes professionnels, interprofessionnels ou l'entreprise. À défaut de convention, seul le chômage partiel classique peut s'appliquer.

(1) Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Durée de la période d'indemnisation

→ **En cas de réduction d'activité, l'indemnisation du chômage partiel n'est pas limitée dans le temps** mais le contingent annuel d'heures indemnisables remboursé par l'État est limité à 1 000 heures par salarié, pour l'ensemble des branches professionnelles.

→ **En cas de suspension d'activité** (fermeture de l'entreprise), le versement d'indemnités horaires de chômage partiel par l'employeur est possible pendant six semaines consécutives. Au-delà, le salarié peut percevoir des allocations chômage de la part de Pôle emploi pendant trois mois.

→ **Si la suspension d'activité se poursuit au-delà de trois mois,** le préfet décide, compte tenu de la situation de l'entreprise, si le salarié peut continuer à être indemnisé au titre du chômage partiel. En cas d'accord, le salarié continue à être indemnisé pendant trois mois supplémentaires.

→ **Dans le cas contraire, le contrat de travail est considéré comme rompu** et le salarié est indemnisé par Pôle emploi comme un demandeur d'emploi à part entière.

Validation par l'Agirc et l'Arrco des périodes de chômage partiel et d'APLD

→ En application du protocole du 5 février 1979 signé par les partenaires sociaux, les participants qui bénéficient d'indemnités de chômage partiel peuvent obtenir des points de retraite complémentaire qui complètent ceux acquis par cotisations au titre de leur activité. Ces points sont intégralement à la charge des régimes Agirc et Arrco. La reconduction des dispositions de ce protocole est subordonnée, chaque année, à la signature d'un avenant par les partenaires sociaux.

CALCUL DES DROITS

Seules sont prises en compte les heures de chômage partiel qui dépassent 60 h dans l'année civile. La condition de 60 h est appréciée une seule fois par année civile pour un même salarié, même s'il a été occupé dans plusieurs entreprises qui l'ont successivement placé en chômage partiel.
Les droits sont calculés à partir d'une majoration des rémunérations acquises au cours de la période durant laquelle le chômage partiel a été indemnisé (salaire fictif S) :

$$S = \frac{R \times (C - 60)}{T - C}$$

R = rémunérations acquises.
C = nombre total d'heures de chômage partiel indemnisées par l'employeur pendant toute l'année civile, ou pendant la fraction d'année durant laquelle le salarié était lié à l'entreprise par contrat de travail.
T = nombre d'heures de la période d'emploi au cours de laquelle est intervenu le chômage partiel, soit 1 820 h pour une année civile complète, 151,67 h pour un mois civil et 5 h pour une journée depuis le 1er janvier 2002 (durée légale de travail égale à 35 h).

Sur cette base de salaire fictif, les points Arrco à attribuer sont le résultat de la formule suivante :

$$\frac{S \times \text{Taux de cotisation contractuel de l'entreprise}}{\text{Salaire de référence de l'année}}$$

EXEMPLE

M. Durand, salarié non-cadre, a perçu au cours d'une période d'emploi de dix mois et vingt jours, 15 000 euros au titre de ses rémunérations. Il a connu 145 heures de chômage partiel.

Nombre total d'heures :
$T = (10 \times 151{,}67) + (20 \times 5) = 1\,616{,}70$ heures

Salaire fictif :
$$\frac{15\,000 \times (145 - 60)}{1616{,}70 - 145} = 866{,}35\ €$$

Points Arrco à attribuer :
$$\frac{866{,}35 \times 6\ \%}{15{,}0528\ €} = 3{,}46 \text{ points}$$

Les dispositions ci-dessus s'appliquent également aux salariés non-cadres dont les rémunérations sont supérieures au plafond de la Sécurité sociale.
En ce qui concerne les cadres, cette mesure ne doit pas conduire à l'attribution, par les institutions Arrco, d'avantages de retraite calculés sur des salaires dépassant ledit plafond. Pour l'Agirc, les points calculés tiennent compte du système de cotisation en vigueur dans l'entreprise.

Cotisations Arrco —

Une entreprise, créée en décembre 1999 pour reprendre l'activité d'une société dissoute, a maintenu la répartition des cotisations Arrco instituée précédemment. Les salariés, s'estimant désavantagés, contestent cette répartition. Explications.

Les règles de répartition

Par un accord du 25 mars 1996, les partenaires sociaux de l'Arrco ont fixé une règle générale de répartition des cotisations applicable à compter du 1er janvier 1999, date de la mise en place du régime unique au sein de l'Arrco.

Ils ont ainsi décidé, pour les entreprises nouvelles créées à partir du 1er janvier 1999, que la cotisation serait répartie à raison de 60 % à la charge de l'employeur et de 40 % à la charge du participant. Toutefois, soucieux de respecter les dispositifs négociés antérieurement dans les branches ou dans les entreprises, ils ont affirmé le maintien des répartitions instituées par convention ou accord collectif de branche antérieurs à l'accord du 25 mars 1996. Dans le même esprit, pour les entreprises déjà existantes au 31 décembre 1998, ils ont également admis que soit maintenue, à compter du 1er janvier 1999, la répartition des cotisations entre l'entreprise adhérente et le participant.

Avant l'accord du 25 avril 1996, en effet, en l'absence de réglementation commune en la matière, la répartition des cotisations découlait soit de la convention collective professionnelle applicable à l'entreprise, soit du règlement intérieur de l'institution d'adhésion, soit encore d'un accord conclu au niveau de l'entreprise.

Aujourd'hui, le principe[1] est donc celui d'une répartition 60 % (part patronale) – 40 % (part salariale), sauf pour les entreprises qui, au 1er janvier 1999, relevaient d'une convention ou d'un accord de branche prévoyant une répartition différente, sous réserve que ces normes aient été conclues antérieurement au 25 avril 1996. Les entreprises créées avant le 1er janvier 1999, non visées par de telles dispositions conventionnelles, ont également pu maintenir la répartition qu'elles avaient individuellement adoptée. Dans ce dernier cas, la répartition des cotisations résultait d'une négociation interne à l'entreprise et pouvait alors être une contrepartie de la mise en place d'autres avantages, tels qu'un taux supérieur au taux obligatoire.

LE CONTENTIEUX

Les affaires soumises à la chambre sociale de la Cour de cassation[2] portent sur la licéité de l'application, par la société Distribution Casino France, d'une répartition des cotisations jugée moins favorable par les salariés que la répartition 60 % – 40 %. Cette entreprise, créée en décembre 1999 dans le cadre d'une restructuration pour reprendre l'activité d'une société dissoute, a maintenu la répartition en vigueur dans la précédente société, soit 48,6 % à la charge des salariés et 51,4 % à la charge de l'employeur. Cette répartition avait été instituée par un accord d'entreprise conclu en 1996. Les salariés demandent au juge un rappel de salaire correspondant à un trop-perçu par l'employeur en se fondant sur les dispositions de l'accord Arrco du 25 avril 1996, qui instituent la répartition de « droit commun », d'une part, leur convention de branche conclue en 2001 stipulant une répartition des cotisations 60 % – 40 %, d'autre part.

Dès lors, la question de droit portait sur la qualification de la société Distribution Casino France. S'agissait-il d'une entreprise nouvelle, ce qui, en l'absence de convention ou accord de branche antérieurs à l'accord Arrco du 25 avril 1996, aurait conduit à l'application de la répartition 60 % (part patronale) – 40 % (part salariale) ? Ou bien s'agissait-il d'une entreprise déjà adhérente, auquel cas le maintien des taux en vigueur antérieurement à la création de la société était conforme à la réglementation Arrco ?

Les juges du fond, en fonction des affaires,

ont apporté des réponses différentes. Le conseil de prud'hommes de Nice a qualifié la société Distribution Casino France d'entreprise nouvelle et fait prévaloir la convention de branche ; la cour d'appel d'Aix-en-Provence a au contraire donné la primauté à l'accord d'entreprise. Dans leur pourvoi à l'encontre de cette dernière décision, les salariés se fondent sur la violation par la cour du principe de faveur, qui aurait dû la conduire à retenir l'accord de branche, plus favorable à leurs yeux.

> "Doit être considérée comme une entreprise adhérente la société, même créée postérieurement à cette date, qui reprend tout ou partie de l'activité et du personnel d'une entreprise qui était adhérente. "

LA DÉCISION DE LA COUR DE CASSATION

La Cour de cassation a, pour sa part, estimé qu'au sens de l'accord Arrco de 1996, *« doit être considérée comme une entreprise adhérente la société, même créée postérieurement à cette date, qui reprend tout ou partie de l'activité et du personnel d'une entreprise qui était adhérente »*, donnant ainsi raison à la société Distribution Casino France. Elle a en outre précisé qu'une convention collective de branche ne pouvait prévoir des stipulations non conformes à celles de l'accord national interprofessionnel Arrco et donc cassé les jugements du conseil de prud'hommes. Celui-ci, en effet, ne peut se fonder sur la convention sectorielle de 2001, pas totalement conforme à l'accord Arrco dans la mesure où elle ne reprend pas les exceptions à la règle du 60 – 40. Sur la violation du principe de faveur, la Haute Cour sanctionne le conseil de prud'hommes qui aurait dû rechercher si, compte tenu d'un taux de cotisation plus élevé prévu par l'accord d'entreprise, le régime de retraite complémentaire (taux et clé de répartition des cotisations) résultant de cet accord n'était pas globalement plus favorable aux salariés que celui prévu par la convention de branche.

Ainsi, l'histoire n'est pas finie puisque la Cour a renvoyé les parties devant les juges du fond sur ce dernier point. La bataille se déplace ainsi sur le terrain de l'appréciation du caractère globalement avantageux ou non de l'accord d'entreprise litigieux. ●

(1) Tel que fixé par l'article 15 de l'accord national interprofessionnel de retraite complémentaire du 8 décembre 1961.
(2) Cf. deux arrêts de la chambre sociale de la Cour de cassation du 30 novembre 2011 et un arrêt de la même formation du 7 mars 2012.

e-réputation —

Un an après le lancement de la veille e-réputation menée conjointement par les groupes de protection sociale et les fédérations, le moment est venu de faire un premier bilan.

Une veille organisée et efficace

Rappelons l'objectif du projet : **mettre en place un réseau e-réputation communautaire,** afin de surveiller en continu ce qui se dit sur le Web en matière de retraite complémentaire, et pouvoir ainsi répondre de façon concertée et cohérente en cas de *buzz*(1) négatif.

Objectif simple, mais vaste périmètre de surveillance ! La mutualisation de la veille a apporté la preuve de son efficacité. La cellule de veille, créée fin 2010 avec le soutien d'un consultant indépendant et devenue autonome en septembre dernier, scrute, dépouille et analyse désormais près de 23 200 alertes par mois (ce qui représente 278 400 alertes par an).

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL PROACTIVE ET EFFICACE…

La cellule de veille est aujourd'hui composée de 16 membres entre lesquels les différents territoires ont été partagés : un groupe de protection sociale est chargé de la presse en ligne, un autre des blogs, un troisième des forums… Pour tenir compte des variations de flux très importantes en fonction des territoires – les réseaux sociaux généralistes (*Facebook*), les sites de partage ou le Web lui-même génèrent chacun des flux pouvant atteindre jusqu'à 1 000 alertes en une seule journée – une rotation trimestrielle des territoires a été mise en place. Le groupe qui veille un territoire générant un flux important pendant un trimestre se verra attribuer un territoire moins important en volume le trimestre suivant, de manière à équilibrer la charge de travail et à favoriser la connaissance de l'ensemble des territoires par la communauté des veilleurs.

À travers un espace collaboratif spécifique, les veilleurs de la cellule échangent, comparent leurs méthodes de travail et font remonter quotidiennement les alertes à prendre en compte. Une fois par trimestre, ils se réunissent pour signaler les difficultés rencontrées, proposer des améliorations éventuelles dans l'organisation de la veille et optimiser ainsi la démarche. Par exemple, les mots et expressions devant faire l'objet de la veille ont évolué, afin de répondre au mieux au paysage de l'e-réputation.

… POUR ÊTRE EN MESURE DE RÉAGIR RAPIDEMENT

Chaque alerte négative identifiée comme importante par un veilleur fait l'objet d'une fiche de signalement. En fonction de la nature de l'alerte (mise en cause de la retraite complémentaire en général ou d'un groupe de protection sociale en particulier), les responsables communication des entités concernées se concertent afin de décider s'il faut ou non réagir. Si tel est le cas, ils construisent ensemble une réponse cohérente.

Chaque fin de trimestre, les alertes positives et négatives sont analysées, classées par thématique et par source, puis synthétisées dans un livrable qui est ensuite diffusé à l'ensemble des groupes de protection sociale.

BILAN DU PREMIER TRIMESTRE 2012

Du 1er janvier au 31 mars 2012, 130 alertes positives ou négatives ont été relevées. Elles ont fait l'objet d'un suivi par la cellule de veille et ont notamment concerné les nouvelles majorations pour enfants appliquées à partir de janvier 2012, la revalorisation des retraites et la question du rattrapage de l'inflation de l'année N - 1, la demande d'accès aux valeurs des points Arrco avant 1999 pour pouvoir calculer ses droits. Le GIE Agirc-Arrco a répondu par la mise en ligne d'informations adéquates sur son site www.agirc-arrco.fr ●

(1) Équivalent du bouche à oreille sur Internet.

Alertes

Répartition par territoire de veille

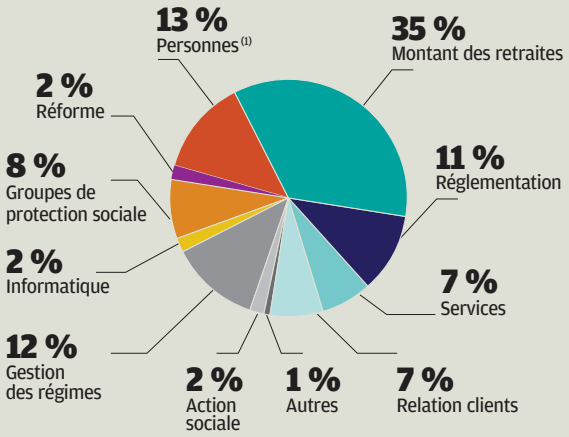
Les blogs sont la principale source des alertes identifiées pour le trimestre (26 % des avis positifs et 31 % des avis négatifs). Viennent ensuite les sites des syndicats (26 % des avis positifs et 25 % des avis négatifs), *Twitter* (35 % des avis positifs et 14 % des avis négatifs), la presse en ligne (24 % des avis négatifs et 3 % des avis positifs) et les forums (10 % des avis positifs et 4 % des avis négatifs).

23 200

C'est le nombre d'alertes analysées chaque mois par la cellule de veille.

Répartition des alertes par thème

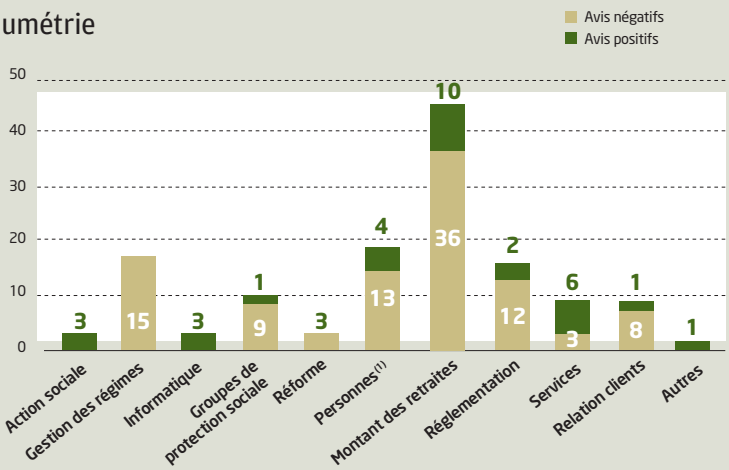
Répartition en pourcentage



Lecture : 35 % des alertes concernent le « montant des retraites ».

Le montant des retraites est le thème qui a fait l'objet du plus grand nombre d'alertes. À l'intérieur de ce thème, c'est la question de la prise en compte du rattrapage de l'inflation dans la revalorisation des retraites qui a été le plus souvent évoquée par les internautes.

Volumétrie



(1) Responsables de GPS, personnalités de la retraite complémentaire.

MARIE-JEANNE VONDERSCHER, responsable Internet et nouveaux media, groupe Pro BTP.

Une démarche bien orchestrée

« L'e-réputation de la retraite complémentaire a fait l'objet d'une organisation dynamique de la part du GIE Agirc-Arrco. La création d'un espace collaboratif dédié, accessible à chaque membre du groupe de travail, l'élaboration d'un outil d'aide à la veille et la formation par un expert ont bien facilité les choses. Les échanges lors des points trimestriels, la rotation des territoires de veille, l'émergence de nouveaux sujets d'intérêt des salariés sur la retraite complémentaire (notamment le RIS) sont pour moi les points forts de notre démarche. »

VÉRONIQUE DEVEZ - ISABELLE PIECHOWIAK - DELPHINE SURCIN, équipe de veille e-réputation, AG2R La Mondiale.

Un suivi continu

« La veille e-réputation sur la retraite complémentaire, menée avec les représentants de différentes institutions, est assurée au sein d'AG2R La Mondiale par une équipe de chargées de veille du département Veille informative et documentaire. L'intégration de cette mission amène trois collaboratrices à explorer, en alternance, les différents territoires du Web 2.0 (blogs, sites de partage de vidéos, d'images, de bookmarks et réseaux sociaux généralistes). Il est en effet important d'assurer un suivi continu du traitement des alertes car la réactivité est indispensable en cas de signal négatif détecté. Nous apprécions particulièrement les échanges, indissociables de ce travail collaboratif, qui favorisent un enrichissement mutuel de nos pratiques. »

Indicateurs de suivi —

Le Comité de pilotage des régimes de retraite (Copilor) a défini, avec le concours du Conseil d'orientation des retraites (Cor), des indicateurs de suivi de la performance des régimes. Que s'agit-il de mesurer ? À quelles fins ? Les explications de Yves Guégano du Cor et de Laurent Caussat du Copilor.

Mesurer la performance des régimes

Quels sont les objectifs définis par la loi du 9 novembre 2010 ? Quels sont les indicateurs proposés pour les suivre ?

L. C. : Selon la loi, les systèmes de retraite doivent répondre à des objectifs de lisibilité et de transparence ainsi que de pérennité financière. Ils doivent aussi permettre le maintien du niveau de vie des retraités, l'équité intergénérationnelle, la solidarité intragénérationnelle, la réduction des écarts de pension entre les hommes et les femmes. Le Copilor est chargé de veiller au respect de ces objectifs. Or, pour être en mesure d'assurer cette mission, un tableau de bord lui est nécessaire. Une série d'indicateurs[1] de suivi des objectifs lui a donc été présentée, en février dernier, par la direction de la Sécurité sociale, en lien avec le secrétaire général du Cor. Un groupe de travail du Copilor est chargé d'approfondir la réflexion puis d'arrêter les indicateurs de pilotage et leurs cibles.

Conférence sociale

Le gouvernement et les partenaires sociaux ont abordé la question des méthodes et des outils de suivi des enjeux de notre système de retraites et des politiques associées, dans le cadre de l'atelier « Retraites et financement de la protection sociale » de la conférence sociale des 9 et 10 juillet 2012.

→ Yves Guégano est secrétaire général du Conseil d'orientation des retraites (Cor).

Y. G. : Dans ce contexte, le Cor a réalisé à la demande du groupe de travail du Copilor des travaux d'approfondissement sur la notion de taux de remplacement et sur les différentes dimensions de l'équité intergénérationnelle.
Globalement, sur la définition des indicateurs, plusieurs questions se posent : que souhaitons-nous mesurer ? Avec quel niveau de détail ? Telle ou telle donnée est-elle pertinente ? Ainsi, pour les objectifs d'équité inter et intragénérationnelle, il

> "Les indicateurs doivent permettre de comprendre et d'analyser la situation."
>
> **Yves Guégano**

y a plusieurs dimensions à prendre en compte : le niveau et la durée de la retraite, le niveau et la durée des cotisations.
L'objectif de lisibilité du système de retraite est peut-être celui auquel il est le plus difficile d'associer un indicateur, le plus satisfaisant étant probablement de s'appuyer sur des enquêtes auprès des assurés.

L. C. : Pour suivre l'objectif de lisibilité et de transparence, nous pouvons aussi nous appuyer sur le taux d'envoi de documents, dans le cadre du droit à l'information des actifs.
Concernant la solidarité intragénérationnelle, nous suivrons l'évolution du taux de pauvreté des personnes âgées, le pourcentage de personnes touchant le minimum vieillesse. La palette d'indicateurs est large : taux d'emploi des plus de

"Nous serons amenés à faire évoluer les indicateurs."

Laurent Caussat

→ Laurent Caussat est sous-directeur des Études et prévisions financières à la direction de la Sécurité sociale, en charge du secrétariat du Comité de pilotage des régimes de retraite (Copilor).

50 ans, situation des salariés au moment de leur départ en retraite, écart de pensions entre hommes et femmes…
Nous disposons d'un portefeuille d'indicateurs robustes, qui ont fait leurs preuves. Nous serons néanmoins amenés à les ajuster, à les faire évoluer.

Quelle vision faut-il privilégier : synthétique ou analytique ?

Y. G. : Il y a un équilibre à trouver entre la volonté d'avoir une vision synthétique et la nécessité de refléter des dimensions et des situations différentes. Sans trop multiplier les indicateurs, il est utile d'aller suffisamment dans le détail : les indicateurs doivent avant tout permettre de comprendre et d'analyser la situation, pas de la résumer à grands traits simplifiés. La façon de résoudre ce dilemme consiste à avoir des indicateurs principaux auxquels sont associés des indicateurs secondaires car, sur ces sujets, le diable est dans les détails.

L. C. : Il faut combiner une vision analytique et une vision synthétique facilement interprétables, qui permettent de cerner la réalité. Cela implique d'avoir des indicateurs simples, robustes et capables de circonscrire un sujet. C'est aussi la raison pour laquelle le choix des indicateurs est une phase importante, qui donne lieu à des arbitrages.

Y a-t-il des indicateurs qui font débat chez les partenaires sociaux ? Si oui, lesquels ?

L. C. : L'équité intergénérationnelle est un sujet politiquement sensible. Un indicateur mesurant la valeur cumulée des cotisations versées et celle des prestations servies tout au long de la vie d'une génération n'a pas été retenu. Nous avons donc proposé une approche plus progressive, consistant à comparer la durée de carrière validée génération par génération, les taux de cotisation génération par génération, c'est-à-dire des indicateurs plus analytiques que synthétiques.

Y. G. : Les partenaires sociaux, comme tous les membres du Cor, ont chacun leur sensibilité et leur point de vue. Certains indicateurs sont pour eux plus parlants et plus pertinents que d'autres. Le dialogue qui existe au sein du Cor a justement pour but de faire émerger des bases communes sur lesquelles tout le monde peut s'entendre et qui, à tout le moins, peuvent servir de référence pour la discussion.

En quoi ces indicateurs peuvent-ils être un apport dans le débat sur une éventuelle réforme systémique ?

Y. G. : Le 7e rapport du Cor, qui examine les différentes techniques d'acquisition des droits à retraite (annuités, points ou comptes notionnels), a souligné la nécessité de revenir aux objectifs assignés au système de retraite, dans le cadre d'une éventuelle réforme systémique. Ces indicateurs ont donc un rôle à jouer dans la réflexion qui sera menée. Ils doivent permettre de débattre sur des bases objectives. Il faut aussi que l'on puisse discuter pour chaque indicateur de la valeur cible que l'on cherche à atteindre.

L. C. : Il s'agit effectivement de pouvoir dégager un diagnostic d'ensemble pour déterminer l'avenir des systèmes de retraite. Ces indicateurs de suivi sont particulièrement adaptés au domaine des politiques sociales car ils donnent des éléments pour juger si nous avons un niveau de recettes suffisant, qui ne fait pas peser un poids trop lourd sur les actifs et qui reste solidaire et équitable. ●

(1) Ils sont largement inspirés du « programme de qualité et d'efficience retraite » annexé au PLFSS.

Définition

Les missions du Cor et du Copilor

Le Copilor veille au respect des objectifs du système de retraite par répartition définis par la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites. Il doit rendre un avis annuel sur la situation des régimes de retraite, faire des propositions et initier une réflexion nationale sur les objectifs et caractéristiques d'une réforme systémique. Le Copilor s'appuie sur les travaux du Cor, chargé d'assurer le suivi et l'expertise du système d'assurance vieillesse. Le Cor a un rôle d'expertise et de conseil pouvant conduire à faire des propositions, tandis que le Copilor, présidé par le ministre des Affaires sociales, a une mission de pilotage davantage orientée vers la décision.

Année du vieillissement actif —

2012 a été déclarée par la Commission européenne *« année du vieillissement actif et de la solidarité intergénérationnelle ».* Des sujets de préoccupation majeurs pour les régimes Agirc et Arrco dont les premières actions innovantes en faveur du bien vieillir ont près de 30 ans.

Le vieillissement actif, un enjeu de société

La population européenne vieillit de façon significative. Selon les projections d'Eurostat[1], les personnes âgées de 65 ans et plus représenteront près de 30 % de la population de l'Union européenne en 2060, contre 16 % en 2010. Si elle est positive, cette mutation démographique soulève également des interrogations qui concernent le marché du travail, le financement des retraites, les systèmes de santé, la qualité de vie après la retraite... Dans ce contexte, la Commission européenne a choisi de consacrer l'année européenne 2012 au « *vieillissement actif et à la solidarité intergénérationnelle* ».

L'année européenne en France

Le 28 février dernier, l'année européenne a été officiellement lancée en France. Un site Internet dédié à l'événement (www.solidarite.gouv.fr/vieillissement-actif,2230) relaie les projets et événements organisés tout au long de l'année au niveau européen, national et régional.

CHANGER LES MENTALITÉS

Cette année européenne poursuit plusieurs objectifs. Elle vise à sensibiliser l'opinion publique au rôle utile que jouent les personnes âgées dans la société et l'économie. Autre objectif : stimuler le débat et l'apprentissage mutuel entre les pays de l'Union européenne, afin d'encourager les bonnes pratiques et favoriser la coopération.

Quatre champs d'action ont été retenus :

- **l'emploi** (nouvelles opportunités professionnelles pour les seniors, formation tout au long de la vie, transfert des expériences...) ;
- **la participation à la vie sociale** (aide au bénévolat, actions culturelles, lutte contre la fracture numérique...) ;
- **le vieillissement en bonne santé** (promotion de la santé et des soins préventifs, logement adapté, activités physiques...) ;
- **la solidarité entre les générations** (programmes « Life Story Challenge » et « Generations@school » de la Commission européenne…).

AGIR EN FAVEUR DU BIEN VIEILLIR

Conscients des enjeux liés à l'évolution démographique, les régimes Agirc et Arrco se sont engagés depuis de nombreuses années dans une démarche d'action sociale permettant d'anticiper et de répondre aux nouveaux besoins des personnes âgées. Ils développent des actions communes à l'ensemble des institutions de retraite complémentaire, notamment pour prévenir la perte d'autonomie. En voici quelques exemples :

- **les centres de prévention Agirc-Arrco,** mis en place depuis près de trente ans, sont des lieux qui permettent aux seniors de faire un bilan complet sur les plans médical, psychologique et social. Cette approche, à la fois collective et individuelle, incite les participants à modifier leurs habitudes : ils sont en effet 45 % à changer de comportement après avoir fréquenté un centre de prévention *(lire encadré)* ;
- **le service Sortir plus** offre la possibilité aux personnes isolées de plus de 80 ans de se faire accompagner lors de leurs sorties hors de leur domicile : rendez-vous chez le médecin ou le coiffeur, courses, visite chez un proche... Initié en 2004 et généralisé depuis le 1er janvier dernier, ce dispositif participe à la qualité de vie des seniors en facilitant le maintien du lien social.
- **la santé en mouvement** est une nouvelle action expérimentée en 2012 par les régimes Agirc et Arrco. Son objectif : redonner envie aux personnes âgées de 60 à 75 ans de pratiquer une activité physique régulière. Actuellement testée dans cinq régions pilotes[2],

45 %

C'est le pourcentage de seniors qui changent de comportement après avoir fréquenté un centre de prévention Agirc-Arrco.

cette action sera évaluée en fin d'année, en vue de son éventuelle généralisation. Le 9 novembre prochain, une manifestation inter-régimes sera organisée dans le cadre de l'année européenne du vieillissement actif. Elle permettra aux régimes Agirc et Arrco de présenter quelques-unes de leurs actions dans ce domaine.

PARTICIPER À LA VIE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Le bien vieillir passe aussi par le maintien du lien social. C'est pourquoi les groupes de protection sociale parrainent ou accompagnent des associations de retraités qui permettent aux seniors de se rencontrer, de s'investir dans un projet, d'assurer un lien intergénérationnel… *« Les 40 Relais amicaux Malakoff Médéric, répartis sur toute la France, comptent 12 500 adhérents et 2 500 bénévoles. Ils mènent trois grands types de missions auprès de différents publics : du bénévolat économique et social (insertion professionnelle des jeunes, accompagnement des demandeurs d'emploi, soutien des personnes handicapées, visite des personnes âgées à domicile ou en Ehpad…), des actions de prévention santé (conférences d'information, ateliers d'entretien…), des activités de loisir (voyages, ateliers créatifs, activités sportives…). Sur les 368 800 heures de bénévolat totalisées en 2011, 46 % étaient consacrées aux actions économiques et sociales »*, précise Étienne Lottin, directeur adjoint à l'action sociale chez Malakoff Médéric.

Le groupe Humanis a pour sa part choisi de faire appel à des bénévoles retraités pour accompagner les cadres en recherche d'emploi. Ils interviennent au sein des Espaces Emploi Humanis « Dispo'Cadres », des structures[3] pilotées par l'action sociale du groupe. L'antenne lilloise de Dispo'Cadres compte 38 bénévoles qui agissent aux côtés d'une équipe pluridisciplinaire, composée de déléguées à l'action sociale du groupe Humanis, de consultants du travail professionnels et de psychologues. *« Nous recevons en moyenne 100 nouveaux cadres chaque année. Tous les conseillers bénévoles ont été formés à l'écoute active, à l'animation de groupes et aux techniques de recherche d'emploi. C'est passionnant d'accompagner les gens dans une période aussi cruciale »*, confie Étienne Facques, coordinateur des bénévoles de Dispo'Cadres, à Lille. ●

(1) Eurostat est la direction générale de la Commission européenne chargée de l'information statistique à l'échelle communautaire et chargée de produire les statistiques officielles de l'Union européenne.
(2) Alsace, Aquitaine, Centre, Nord-Pas-de-Calais-Picardie et Normandie.
(3) Rouen, Nancy-Épinal, Paris et Lille.

En savoir +

→ Sur la santé en mouvement, lire le *Mémento de l'administrateur* n° 85.

Partenariats

Les centres de prévention à l'honneur

Au terme d'une consultation lancée par la Commission européenne en janvier 2011, dans le cadre du soutien à l'innovation dans le domaine du vieillissement actif et en bonne santé, l'expérience des centres de prévention Bien Vieillir Agirc et Arrco a été retenue pour être mise en avant sur un site Web participatif, dont la vocation est de faciliter l'échange des bonnes pratiques et le développement de partenariats au niveau européen.

En savoir +

→ Partenariat européen sur l'innovation dans le domaine du vieillissement actif et en bonne santé (EIP-AHA) : https://webgate.ec.europa.eu/eipaha

Trois nouveaux supports d'information permettent de découvrir net-entreprises.fr : le manuel des déclarations en ligne, actualisé, et deux nouvelles affiches.

DÉCLARATIONS SOCIALES
EN LIGNE :
des réponses et des solutions
à toutes vos questions
NET-ENTREPRISES·FR
DAT
DSD
CSS
DCR
DUCS
SUR LES DÉCLARATIONS SOCIALES, IL Y A CEUX QUI UTILISENT DÉJÀ NET-ENTREPRISES.FR ET IL Y A LES AUTRES
net-entreprises.fr, c'est 18 déclarations sociales simplifiées et plein de services efficaces et sécurisés. N'attendez plus, télédéclarez.
NET-ENTREPRISES·FR
GIP Modernisation des déclarations sociales
Tous les pros s'y retrouvent.
Vous aussi, faites vos déclarations sociales
sur net-entreprises.fr
NET-ENTREPRISES·FR
GIP Modernisation des déclarations sociales

N'hésitez pas à les commander auprès de documentations@gip-mds.fr